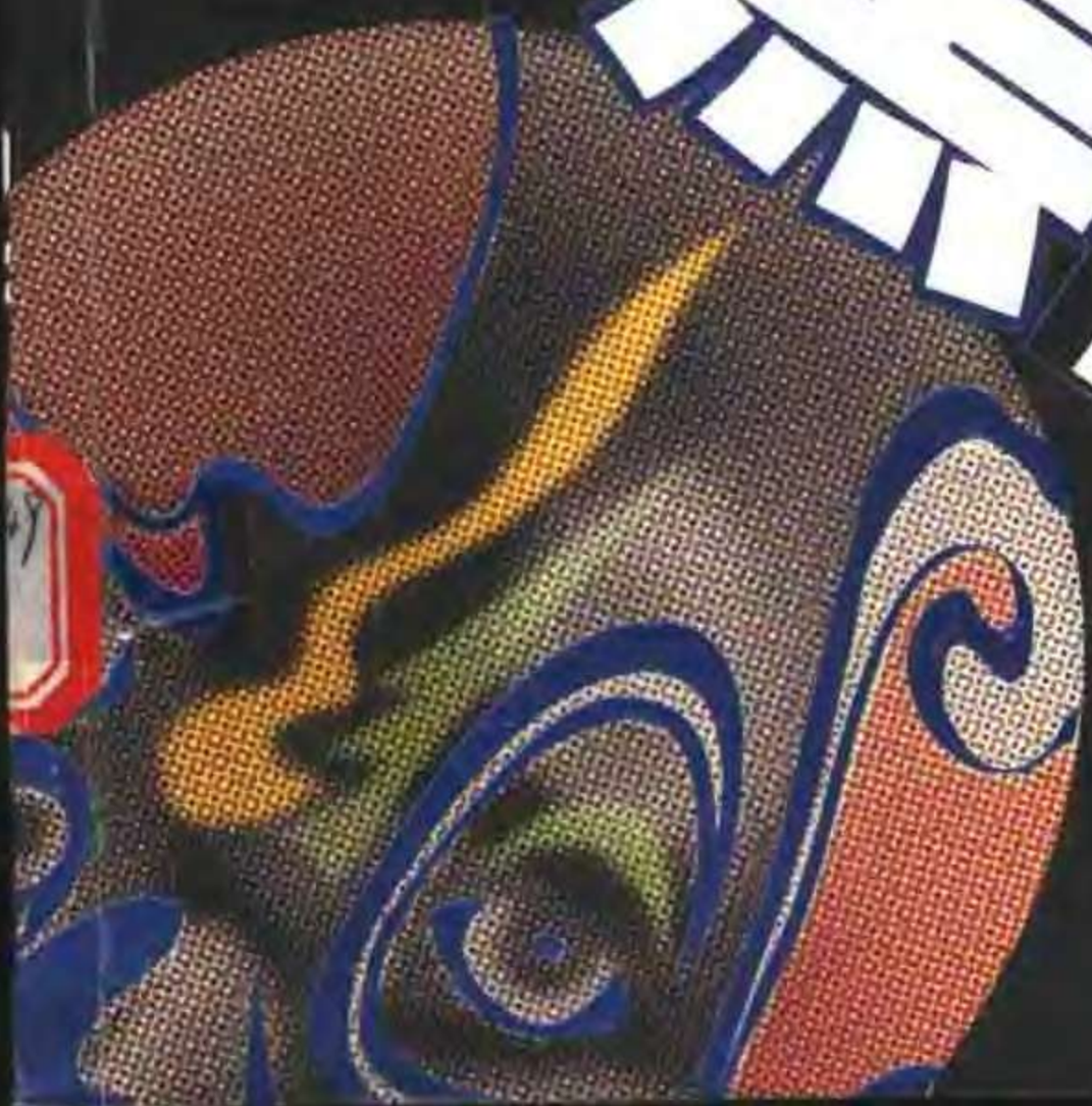
人心可測 人可防

東野圭吾

原來是你



VISIT…

人性弱点厚黑真言

真言一∨替人救火
真言二∨趁命添钱
真言三∨雪融见石
真言四∨名利双收
真言五∨贴本吆喝
真言六∨故作糊涂
真言七∨不吝官赐
真言八∨示之以信
真言九∨欲擒上钩
真言十∨黑白相间
真言十一∨抓人把柄
真言十二∨煽风点火
真言十三∨老子后取
真言十四∨收买人情
真言十五∨杜鹃下蛋
真言十六∨自卖自夸
真言十七∨口蜜腹剑
真言十八∨自食其言
真言十九∨疏财结善
真言二十∨声东击西
真言二十一∨顺势进招
真言二十二∨八面玲珑
真言二十三∨软磨硬泡
真言二十四∨捧杀骄敌
真言二十五∨吹牛不破
真言二十六∨驱众造势
真言二十七∨以牙还牙
真言二十八∨狐假虎威
真言二十九∨庖言堵听
真言三十∨虚张声势
真言三十一∨故卖破绽
真言三十二∨自抢其美
真言三十三∨内刚外柔
真言三十四∨死猪不怕
真言三十五∨防患未然
真言三十六∨以退求进

设计∨北京吴勇工作室
责任编辑∨苏华

ISBN 7-204-07217-0/B·49
定价:28.00元
ISBN 7-204-07217-0
9 787204 072170 >

人常说，人心难测，小人难防。若要事事有种先觉，人之喜怒哀乐，皆显于形藏于心，但若精审察知，便可知其端倪无疑。只要精加研究，其人作为便可大致出来，处可对症下药，大抵厚黑之事，以其人之道，还治其人之身，知此行事，世上自可无难测难防之事，大可诸事顺行。

真言鬼语

人性弱点

李宗吾：原典
东野君：译著

内蒙古人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾人性弱点厚黑真言/东野君译著．—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7-204-07217-0

Ⅰ．李…　Ⅱ．东…　Ⅲ．人间交往—通俗读物

Ⅳ．C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000380 号

李宗吾人性弱点厚黑真言

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

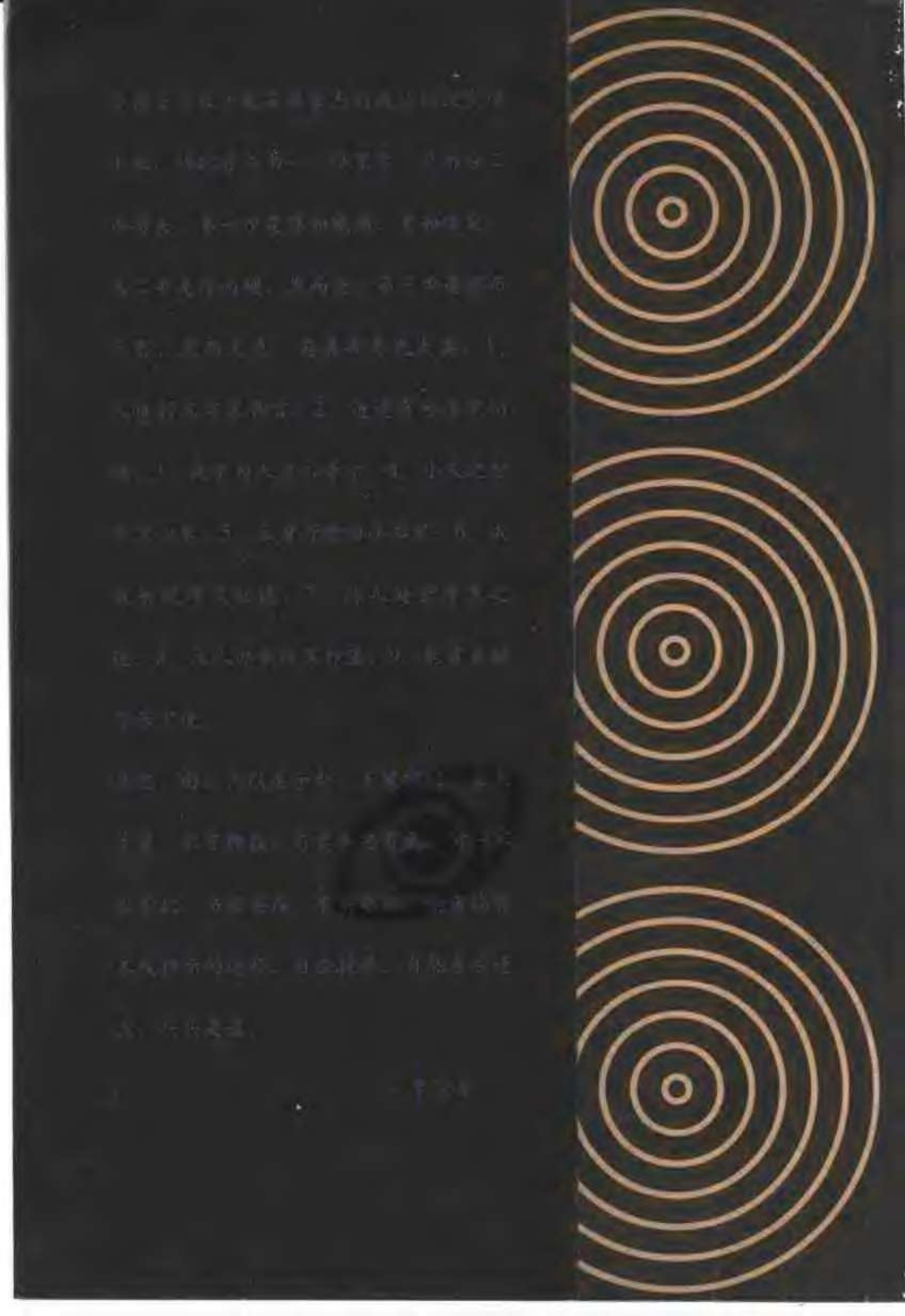
新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-204-07217-0/B·49　定价：28.00 元



厚黑妙法
心术厚黑
心黑面厚
厚黑圣道
厚心奇学
厚话黑说
厚黑权经
厚黑秘诀
厚黑真言
厚黑学

人性弱点厚黑真言

真言一 ∨∨替人救火
真言二 ∨∨短命添钱
真言三 ∨∨旁敲侧击
真言四 ∨∨名利双收
真言五 ∨∨贴本吸鸣
真言六 ∨∨故作糊涂
真言七 ∨∨不名置喙
真言八 ∨∨示之以信
真言九 ∨∨急者上钩
真言十 ∨∨黑白相同
真言十一 ∨∨抓人把柄
真言十二 ∨∨偏见点火
真言十三 ∨∨先予后取
真言十四 ∨∨收买人情
真言十五 ∨∨祖鸡下蛋
真言十六 ∨∨自卖自夸
真言十七 ∨∨口蜜腹剑
真言十八 ∨∨自食其言
真言十九 ∨∨逼并嘉善
真言二十 ∨∨希布出西
真言二十一 ∨∨顺势进招
真言二十二 ∨∨八面玲珑
真言二十三 ∨∨软磨硬泡
真言二十四 ∨∨杀猪宰羊
真言二十五 ∨∨脚不点地
真言二十六 ∨∨吹捧聚众
真言二十七 ∨∨以牙还牙

真言二十八 ∨∨装腔作势
真言二十九 ∨∨虚张声势
真言三十 ∨∨故意破绽
真言三十一 ∨∨自掏腰包
真言三十二 ∨∨内刚外柔
真言三十三 ∨∨死缠烂打
真言三十四 ∨∨防患未然
真言三十五 ∨∨以退为进
真言三十六 ∨∨耳软成熟

有人问我道，你的厚黑学怎么我拿去实行，处处失败。我问："我著厚黑真言，你看过没有？"答："没有。"我说："厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。我研究数十载古今大人物，深悟人性的本质，方著成厚黑真言，要如何才不败，你须先把厚黑真言之应用彻底了，出而应事，才可免于失败。兵法曰："先立于不败之地"，又曰："先为不可胜，以待敌之可胜。"厚黑学，亦如是矣。

殊途同归

——两位大师对人性的探幽

20世纪上半叶，世界同时出现了两位人性探幽的大师，一个叫李宗吾，一个叫卡耐基，被称为“东西双璧”。

两个人乍看起来几乎没什么共同之处：一个中国人，一个美国佬儿；一个在地球这头，一个在地球那端；一个西装革履，一个瓜皮小帽儿；一个受儒家文化思想的真传，一个受西方人文思想的熏陶；一个对封建官场深恶痛绝，一个却与政客富贾过从甚密……但这一切并不妨碍他们都把研究人性作为自己毕生的事业。

他们堪称人性探幽的大师，他们的著作都影响了、并且仍然在影响着无以计数渴望成功的人。

人性中有很多弱点，这些弱点如同自然界生物的天敌，在不知不觉中腐蚀着我们成功的可能性。只有洞悉人性的弱点，才能利用人性的优点；只有利用人性优点，才能获得成功。

李宗吾是厚黑学的开山鼻祖，以“厚黑教主”自号，他全部的思想都浓缩在《厚黑学》这本书中。卡耐基是成功学的奠基人，著名心理学家和人际关系学家，他的代表作是《人性的弱点》。

李宗吾开创了“厚黑学派”，被誉为中国20世纪的奇才怪杰。卡耐基开创的“人际关系训练班”遍布世界各地。《人性的弱点》更是继《圣经》之后世界出版史上的第二畅销书！

两位大师在人性探幽的道路上都有一个思想大蜕变的过程。

李宗吾，原名李世全，后改名李世楷，字宗儒，意在尊奉孔夫子，宗法儒教。25岁时思想大变，他意识到与其宗法孔孟之道，不如宗法自己，所以改名为李宗吾。尔后加入同盟

会，长期从事教育工作，历任中学校长、省议员、省教育厅副厅长及督学等职。李宗吾历尽了人间冷暖，看透了宦海浮沉，激愤之下写出《厚黑学》一书，并冠以“独尊”之笔名，旨在取“天上地下，唯我独尊”之意。李宗吾虽然主张厚黑，但其人性向善，为人正直，治学严谨。

卡耐基通过最初在纽约为职业及专业男女举行教育课程，渐渐地发现这些人固然需要职业训练，但他们更迫切地需要在日常事务及交际上和人相处艺术的训练。在亲自访问了数十位成功人士并发现了他们在人际关系上的技巧后，卡耐基试写了一本《人性的弱点》，以为授课之用，但没想到却一炮走红，并且一发而不可收。

《厚黑学》开篇即“直露”地点破人性：我自读书识字以来，就想为英雄豪杰，求之四书五经，茫无所得，求之诸子百家，与夫廿四史，仍无所得，以为古之为英雄豪杰者，必有不传之秘，不过吾人生性愚鲁，寻他不出罢了。穷索冥搜，忘寝废食，如是者有年，一日偶然想起三国，想起三国时几个人物，不觉恍然大悟曰：“得之矣，得之矣，古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。”

卡耐基在长期的培训和调查中也发现：得到报酬最高的人，往往不是懂得工程学最多的人。一个人的成功，约有85%靠的是对人性的驾驭能力。但在具体做法上，卡耐基却显得比大张旗鼓讲厚黑的李宗吾要含蓄一些，涉及的都是一些怎样使别人喜欢你、怎样不伤感情、怎样改变他人、怎样更容易交到朋友、怎样获得别人的同情和支持等轻松的人性话题。

两位大师都以超人的智慧重新审视了人性的隐秘幽深之处，只是审视的视角不尽相同。也许正是视角不同，我们才能更清楚地参悟人性，运用人性。也正是如此，他们的著作才真正称得上是“人性姊妹篇”。

卡耐基深谙人性的弱点，他告诉我们：认清人性中的弱点，当办事的时候针对这些弱点下手，就会事半功倍，顺利成功。但他还只是完成了一半的工作。因为《人性的弱点》虽

然也教导人们如何克服和利用这些弱点，但当我们真正照办执行时，却仿佛修练至高至深的内功却不能打通自己的任督二脉一样，同样会遇到难以突破的“瓶颈”——无法打通中西结合的“任督”二脉，从而身陷其中而不能自拔。

李宗吾也懂得人性，而且更懂得中国人的人性，更懂得克服自身的弱点，从而扬长避短，真正拿起厚黑武器去战斗。可见，把《厚黑学》和《人性的弱点》结合起来，才是中西合璧、水到渠成、天衣无缝，不仅能够助你打通“任督”二脉，而且还能帮你在最短的时间内修炼一门步入成功殿堂的绝世内功。

中国人外国人都有个爱面子的弱点。都怕“丢面子”，都想用各种方法保住面子，甚至在极端的情况下，不惜以性命来保全面子。让他保住面子！这一点是多么重要！而我们却很少想到这一点。我们常常是无情地剥掉了别人的面子，伤害了别人的自尊心，抹杀了别人的感情，却又自以为是。如果能给足他人面子，尤其是在他人即将丢面子的时候，恰到好处地保全了他人的面子，你就已经迈出了成功的第一步。

人性有时候是矛盾的，既柔顺又有点韧性。中国人的人性更好比竹子，是最柔顺的，也是最固执的。所以有时即要来点软的，又要来点硬的。卡通片中常有这样的镜头：骑驴的人为了让驴子前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。如果驴一旦发现了人的诡计，那么骑驴的人就要用鞭子猛抽。要使人乐为我用，就要软硬兼施，双管齐下。

自私是人的一种天性，看到金钱、美色没有不动心的，这种自私的天性是不好改变的。当看到财色时，人第一想到的就是据为己有。真正的厚黑者就是要顺应这种自私的人性，先给他一些甜头，然后从中得到更大的利益，要有舍得孩子套住狼的魄力风范。

人性是善良的，而且往往沉溺于这种善良之中不能自拔，善良是最容易被人利用的。在利用别人的愚善时，也要防止被人利用。宗吾曰：厚黑学的道理，说起来很容易，谁都可以了解；厚黑学的做法，做起来很简单，也是谁都可以实行。然

而，行使厚黑学的人绝不可浅尝辄止，须知学无止境，而且人外有人，天外有天。因此，必须不论何时何地，都不放弃厚黑的原则。

人都是求安稳的，不到万般无奈都不愿惹事生非，中国人更是胆小怕事，横的怕愣的，愣的怕不要命的。只要你比他更强更横，他便怕你三分。所以，在适当的时候必须绷紧自己的面孔。只要能达到自己的目的，别的都不必去管。但有一层应当注意的是，定要带着仁义道德，最好大喊铁肩担道义，大叹人心不古，才能一切如愿以偿。

我们常听人说："世事难料，人心难测"。据说，人们之间之所以互相不信任，是有两个原因：其一，因为他们互相不了解；其二，因为他们互相了解。如果自己未能参透人性厚黑的本质，就别怪他人的厚黑。收起你的怨天尤人吧！

以上正是卡耐耐基与李宗吾这两位大师思想的中西"合璧"之处，本书正是从达六个方面展开详细解说，希望对您能有所助益。

孙子曰："战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。"同样，处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也，用兵是"奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。"同样，处世也是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必至兵败国亡。不懂厚黑原理，而实行厚黑，必至家破身亡。

我们是幸运的，有卡耐基和李宗吾两位大师的言传身教，一位侧重于分析应该如何选择、瞄准"人性的弱点"这个靶子；一位则侧重于教给我们如何制造、使用"厚黑"这柄利箭。两者互为补充，相辅相成。掌握《李宗吾人性弱点厚黑真言》，成就我们的大业应该无忧矣！

因此，厚黑教主李宗吾才非常自信地说："由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可用数，苟其事之有成，何一不出于此？书册具在，事实难诬，读者倘能本我批示的途径，自去搜寻，自然左右逢源，头头是道。"

〔目录〕

〔第一篇〕

爱面子：当面陪笑好做人 [001]

中国人外国人都有个爱面子的弱点。都怕“丢面子”，都想用各种方法保住面子，甚至在极端的情况下，不惜以牺牲性命来保全面子。如果能给足对方面子，尤其是在对方即将丢面子的时候，恰到好处地保全了他的面子，你就已经迈出了成功的第一步。

■ 人性弱点厚黑真言一：替人救火 [002]

【——人都是爱面子的，当别人出乖露丑时主动打打圆场；他人陷入窘境，主动解围，去给他找个台阶，让他少丢些面子，从而把事情摆平。这是受人欢迎的圆场救火之术。】

◎ 世上没有不能劝的架

◎ 巧舌头能解开死疙瘩

◎ 提供一个恰当的台阶

■ 人性弱点厚黑真言二：短命添钱 [012]

【——好听话人人爱听，这是常理。正如李宗吾说：“逢人短命，遇货添钱。诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他尊龄？他答：‘今年五十岁了。’你说：‘看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。’他听了，一定很欢喜，是之谓‘逢人短命’。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他多少钱买的，他答道：‘花了四块钱’。你说：‘这张桌子，能值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。’他听了一定很欢喜，是之谓‘遇货添钱’。”】

◎ 拍马屁者好处多多

◎ 溜要准，拍贵新

◎ 开什么锁用什么钥匙

■ 人性弱点厚黑真言三：旁敲侧击 [022]

【——常言道："狗掀门帘——全凭一张嘴。"大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。为了用委婉的语气使对方知趣，而又不失对方的面子，最高明的说话技巧就是能够见什么人说什么话，只有这样，才能得到对方的喜爱并进而信任，从中获取利益。】

◎ 话中有话多思量

◎ 说话只说半截儿

◎ 驳人面子，点到为止

■ 人性弱点厚黑真言四：名利双收 [034]

【——厚黑高人并不止子给人面子，更善于投机取巧，甚至像一个高明的魔术师，制造错觉：明明是在求人，而给人的感觉却是在施恩；本来了无功绩，却可两边落好，大落人情债权。】

◎ 甘蔗可以两头甜

◎ 不花钱也能收买人心

◎ 小事落个大人情

■ 人性弱点厚黑真言五：赔本吆喝 [045]

【——宗吾说："捧"，捧场的捧，戏台上曹操出来，那华歆的举动，便是绝好的模范。一个"捧"字暴露了我们的从属身份和地位。我们身为"小星星"，不但要"捧月"，还得去捧"大星星"。看大人物们面子上是否有光，便知你是否"捧"到了"场"。】

◎ 给上司的脸上贴金

◎ 出头的椽子先烂
◎说好不说歹，报喜不报忧

■ 人性弱点厚黑真言六：故作糊涂 [056]

【——厚与黑固然是人的一种本性，行厚黑也是人情之自然，但是，真正的大厚黑却不易被人发现，大厚黑者懂得深藏不露。行厚黑的人也须深知“见光死”的道理，只管默默地做去，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。】
◎ 避免让别人“难为情”
◎ 跌倒了顺势翻个跟头
◎ 有些事不必过于较真

〔第二篇〕

性柔韧：萝卜大棒交相用 [069]

卡通片中常有这样的镜头：骑驴的人为了让驴子前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。如果驴一旦发现了人的诡计，那么骑驴的人就要用鞭子猛抽。要使人乐为我用，就要软硬兼施，刚柔并济，萝卜与大棒交相使用。

■ 人性弱点厚黑真言七：不吝赏赐 [070]

【——拿破仑打天下的时候，就常常告诉他的士兵：“只要把这个城市攻下，所有的东西都是你们的。”这句话就像悬在驴子眼前的胡萝卜。物质上的赏赐固然重要，但不要忽视了精神上的赏赐，毕竟人生在世，“名”最为紧要。】
◎ 让人心甘情愿地为你卖命
◎ 人这一辈子就是图个面子

◎ 有人吃软不吃硬

■ 人性弱点厚黑真言八：示之以信 [081]

【——士为知己者死。人性是柔顺的，一个感到别人对自己友好并尊重自己的人，是不会以怨报德的。外宽内合，示人以信，这是高明的厚黑策略。如果运用得当，就可能取得事半功倍的效果。】

◎ 信任比金子更重要

◎ 不拘小节任人为贤

■ 人性弱点厚黑真言九：愿者上钩 [088]

【——钓鱼如钓人。钓竿要挂上鱼饵才能钓到鱼，要获得人才必须准备酬劳；越是鱼喜好的饵，越容易钓到鱼；为了使人诚心效力，就必须付出高薪。钓鱼和钓人都需要有耐心，只有等把钩咬紧了才能钓上来。】

◎ 钓人就是钓鱼

◎ 保持鱼对鱼饵的“胃口”

◎ 大人物钓天下，小人物只钓鱼

■ 人性弱点厚黑真言十：黑白相同 [101]

【——厚黑之人需要厚就厚，要黑就黑，能黑能白，能厚能薄，收放自如。黑白相间，黑中有白，白中有黑，笑里要藏功夫，每一个微笑就是一记杀招，笑完之时，就是对手被斩落下马之日。】

◎ 黑脸开戏，红脸收场

◎ 打一巴掌给个枣吃

◎ 提防射来的暗箭

■ 人性弱点厚黑真言十一：抓人把柄 [111]

【——生活中的许多日常用品都安有把柄，方便使用。寻找、制造他人的把柄，主要用于控制他人，使其为我所用，听我调遣。有些把柄是随机出现的，应该及时抓住，穷追猛打。如果对手把柄难寻或没有漏洞，也可以发挥创造性制造一个把柄，再安到他身上去。】

◎ 拿住把柄好制人

◎ 狐狸总会露出尾巴

◎ 没有把柄就造一个

■ 人性弱点厚黑真言十二：煽风点火 [122]

【——人是有感情、易激动的动物，人性的弱点也正源于此。想方设法让对方进入激动状态，如愤怒、羞耻、不服、高兴，从而导致情绪失控，然后无意识中受到操纵，去干你想让他干的事。】

◎ 活学活用激将法

◎ 一刀戳到对方的痛处

◎ 正活也可以反说

〔第三篇〕

贪便宜：舍得孩子套住狼 [133]

李宗吾说：自私是人的天性，这种自私的天性是不可能改变的。当看到财色时，人第一想到的就是据为己有。真正的厚黑者就是要顺应这种人性，先给他一些甜头，然后从中得到更大的利益，要有舍得孩子套住狼的魄力风范。

■ 人性弱点厚黑真言十三：先予后取 [134]
【——旧话说，无商不奸。但商人做生意也要施小恩小惠。这虽然暂时和赚钱相矛盾，但终究会得到长久的利益。一味地搞欺诈赚蝇头小利，虽然会尝到一点小甜头，但肯定行之不远。】
◎ 暂时地失去是为了更多地得到
◎ 要娶媳妇的人最大方
◎ 用外甥性命换“义”名的大侠

■ 人性弱点厚黑真言十四：收买人情 [146]
【——在人际交往中，见到给人帮忙的机会，要立马扑上去，像一只饥饿的松鼠扑向地球上的最后一粒松籽。因为人情就是财富，人际关系一个最基本的目的就是结人情，有人缘。这是开发利用人际关系资源最为稳妥灵验的厚黑功夫。】
◎ 建立自己的“人情账户”
◎ 给人好处别张扬
◎ 口渴以后再送水

■ 人性弱点厚黑真言十五：租鸡下蛋 [155]
【——小仲马说：“商业就是借别人资金的事，没什么难的。”厚着脸皮通过借用别人的金钱而使自己的目标得以实现。一般来说，人们都是愿意借钱给人的，因为他们从中也有利可图。只是要记住，租鸡下了蛋后，要把鸡给人家还回去，顺便再带上几个鸡蛋。】
◎ 用别人的钱办自己的事
◎ 巧妇能为无米之炊
◎ 玩转你手中的金钱

[目录]

■ 人性弱点厚黑真言十六：自卖自夸 [168]

【——虽说“慧眼识英雄”，毕竟有慧眼的人太少了。因此，如果不懂得自我推销，一辈子也别想出人头地。要想成功，就必须厚着脸皮为自己争取机会、制造机会，逮到机会就要自我推销。在现代社会中，传播媒体如此发达，只要能够善加利用，要给人留下深刻的印象更加容易。虽然要花点广告费，但最终总是能赚回来的。】

◎ 货好也得会吆喝

◎ 给别人了解你的机会

◎ 诱导消费者的口味

◎ 女人有女人的优势

■ 人性弱点厚黑真言十七：口蜜腹剑 [181]

【——行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。只有禽兽和野蛮的人是毫无掩饰的。文明人尽管对厚黑学爱之入骨，也要在口头上对之咬牙切齿。】

◎ 欲进先退，欲得先失

◎ 摸清对手的底细

◎ 要知道对手最怕什么

■ 人性弱点厚黑真言十八：自食其言 [191]

【——厚黑之道，不是出卖人，就是被人出卖。为了利用人而不是被利用，你的最佳做法就是一方面黑到底，防范被人出卖，一方面厚到家，做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。】

◎ 先答应，后赖账

◎ 埋下一个日后反悔的伏笔

〔第四篇〕

性愚善：行使厚黑又何妨 [201]

人性是善良的，而且往往沉溺于这种善良之中不能自拔，善良是最容易被人利用的。行使厚黑学的人绝不可浅尝辄止，须知学无止境，而且人外有人，天外有天。因此，不论何时何地都不放弃厚黑策略。

■ 人性弱点厚黑真言十九：藏奸露善 [202]

【——每个人都喜欢将自己内心深处的阴险狡诈藏得严严实实，而把自己的善良示形于外，这也就是为什么人们常说“人心难测”。厚黑原理认为，藏奸露善可以在很大程度上起到麻痹对方的目的。因为锋芒太露易遭嫉恨，更容易树敌。做人切忌恃才自傲，不知饶人。只要你懂得装傻，你就并非傻瓜，而是大智若愚。正是因为如此，“难得糊涂”才会被历来推崇为高明的厚黑之道。】

◎ 花要半开，酒要半醉

◎ “大愚”之中藏大智

◎ 装傻不知道，说话可解围

■ 人性弱点厚黑真言二十：声东击西 [215]

【——以假象造成敌人的错觉，引诱敌人做出错误的判断。人能善用之，就可成大圣大贤。本来不告诉别人真话也就罢了，偏要编出一套假的来。本来应该往东走，偏要指给人往西。】

◎ 障眼惑敌，扰乱对方的视线

◎ 虚拟示意，让对方真假难辨

◎ 虚而显实，弱而示强

◎ 投其所好，让人“花钱买痛快”

目录

■ 人性弱点厚黑真言二十一：顺势进招 [228]

【——利益在变，人性在变，厚黑也在变，所以，要行使厚黑也必须顺应此变，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。正所谓“上了哪个戏台，就得唱哪台戏”。】

◎ 心急喝不上热面粥

◎ 相时而动，欲擒故纵

◎ 拿得起，放得下

■ 人性弱点厚黑真言二十二：八面玲珑 [240]

【——“上帝把门关上之时，必会打开另一扇窗。”凡是厚黑高手，不管是在任何情况下，都能八面玲珑、拐弯抹角地找到那扇窗。即使没有那扇窗，他也会自己造一扇窗，甚至破门而出。】

◎ 挖个坑就会有水

◎ 利用矛盾，变被动为主动

◎ 第三者的油水最多

■ 人性弱点厚黑真言二十三：软磨硬泡 [250]

【——软磨硬泡立足于韧性与耐心，着眼于感化对方，所谓“精诚所至，金石为开”。厚着脸皮而克服害羞和自卑，主动出击，不达目的誓不罢休。拿出耐心，妙示诚意。】

◎ 好事须多磨

◎ 人心都是肉长的

◎ “粘”上你的意中人

■ 人性弱点厚黑真言二十四：捧杀骄敌 [263]

【——强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸

绵不破，这是因为超过了顶点。同样，胜利也有顶点。“因其强而强之乃可折也；因其广而广之乃可缺也。”当把敌人推过胜利的顶点时，敌人的失败就会接踵而至。】

◎ 先把敌人捧到天上，然后……

◎ 假惺惺地为人着想

◎让敌人激起公忿

〔第五篇〕

惧强横：高超手段立威信 [273]

俗话说，横的怕愣的，愣的怕不要命的。只要你比他更横更不要命，他便怕你三分。所以，在适当的时候要把面孔绷得紧紧的若猴屁股。只要能达到自己的目的，行使厚黑别的都不必去管。但有一层应当注意的是，定要带着仁义道德，最好大喊铁肩担道义，大叹人心不古，才能一切如愿以偿。

■ 人性弱点厚黑真言二十五：吹牛不破 [274]

【——“冲”，“吹牛”是也。冲的功夫，亦有二焉：一曰口头，二为文字。至于何者为宜，运用之妙，存乎一心。高明地吹牛能使效果倍增。如果你能善用这个技巧，不论在任何情况下，都能让人对你刮目相看。】

◎ 关键时刻露一手

◎ 保留一点儿神秘感

◎ 牛皮可以吹不破

■ 人性弱点厚黑真言二十六：聚众造势 [282]

【——老虎和狮子再凶再猛，也敌不过成群的狼、狐狸，甚至是狗。如果你还沉迷在既往的个人英雄的时代，妄想靠一己之

厚黑以纵横天下，总有一天你会死得很难看，而且死得很莫名其妙！】

◎ 聚众亲兄弟，造势父子兵

◎ 最黑的人也有朋友

◎ 多建立有用处的关系

■ 人性弱点厚黑真言二十七：以牙还牙 [294]

【——得了急性盲肠炎，动外科手术要比喝中药汤来得快。对于别人的挑衅或批评，也有必要做直接的反驳。反驳辩解的技巧很多，若能顺水推舟加上借力使力，最后再反咬一口可以有很好的效果。】

◎ 做人不可一味地宽厚

◎ 让对手知道你不是好惹的

◎ 使他威风扫地

■ 人性弱点厚黑真言二十八：狐假虎威 [307]

【——一般人都崇拜“名人”、“名牌”、“名师”、“名××”等等，凡是有名气的，总是会觉得比没有名气的好。为了达到更好的效果，最好是假借一个“名”，这一招百试不爽。这就是“狐假虎威”的招牌威力。】

◎ 多和名人发生关系

◎ 专拣高枝儿攀

■ 人性弱点厚黑真言二十九：危言耸听 [315]

【——“撑死胆大的，饿死胆小的”。一般人都无法忍受恐惧、战胜怯意，这便是恐吓得以奏效的心理基础。要吓住人必须想方设法比常人多长几个胆于，比对手更为气势汹汹。】

◎ 长自己胆气，灭对手威风

◎ 捧中无恐，功亏一篑
◎ 先下手为强，后下手遭殃

■ 人性弱点厚黑真言三十：虚张声势 [324]
【——要使一条线变短，简单的方式就是在它旁边画一条更长的线。虚张声势，展现实力，可不战而屈人之兵。如果你还不想和别人打架，最好装出很有力的样子，大吼一声："真的要打吗？你还差得远呢！"这样一来，对方自会知难而退。】
◎ 用心理高压让他露真相
◎ 说得越少，越能引起人的好奇心
◎ 全身而退是最高境界

〔第六篇〕

常猜忌：防人之心不可无 [335]
我们常听人说："世事难料，人心难测"。人们之间之所以互相不信任，是有两个原因：其一，因为他们互相不了解；其二，因为他们互相了解。如果自己未能参透人性厚黑的本质，就别怪他人的厚黑。收起你的怨天尤人吧！

■ 人性弱点厚黑真言三十一：故卖破绽 [336]
【——遮羞盖丑是人的本能。对于自己的缺点和过失强为掩饰，会欲盖弥彰，反致破绽百出。不妨主动露丑，一是增强自信和底气；二可显得本色和人性化；三来可使人更加容易接近。】
◎ 露一丑，遮百丑
◎ 善于发挥自己的短处
◎ 故露破绽，请君入瓮

■ 人性弱点厚黑真言三十二：自掩其美 [346]
【——封建官场是最容易受猜忌的场所，为了权和利，大小官

吏们都相互提防，相互算计。这里也是最残酷的角斗场，稍有不慎，就会被人暗箭射中而翻身落马。最有效的厚黑策略就是自掩其美，藏巧示拙，不要成为别人的靶子。】

◎ 功高切勿震主
◎ 不要过于狂妄
◎ 该放弃的就要放弃

■ 人性弱点厚黑真言三十三：内刚外柔 [361]

【——君子报仇十年不晚，心上确实得有一把刀。忍于己之谓厚，忍于人之谓黑。无论你的目的何在，无论环境如何沧桑，无论人事如何变化，都要一忍再忍，内刚外柔，你才能实现最后的目标。】

◎ 玉不能碎，瓦也要全
◎ 尺蠖之屈，龙蛇之蛰
◎ 关键的话对谁都不能说

■ 人性弱点厚黑真言三十四：死猪不烫 [370]

【——厚黑修炼得不够的人，往往在他人一两句话之下就脸红心虚，最没出息。真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂，如果再能适度地幽上自己一默，那效果就全出来了。】

◎ 幽默是最好的挡箭牌
◎ 自己骂自己最安全
◎ 巴掌不打自嘲人

■ 人性弱点厚黑真言三十五：防患未然 [380]

【——居高官享厚禄之人，应时时自警。也就是说要给自己留有余地，越是官职高俸禄厚，越要收敛锋芒，以保退路。要用尽心机消除隐患。】

◎ 爬得越高，摔得越惨
◎ 居安思危，当退则退
◎ 消除后患要不留情面

■ 人性弱点厚黑真言三十六：以退求进 [391]

【——跳远竞赛的时候，必须后退助跑，才能跳得更远。原地不动，是不可能获得好成绩的。人际关系中暂时的忍让吃亏，可以获得长远的利益。关键是要不露声色地迎合对方需要，既以对方的利益为重，又为自己的利益开道。】

◎ 欲求一尺，先要一寸
◎ 夫妻哪有隔夜的仇
◎ 以退让开始，以胜利告终

〔第一篇〕

爱面子：

当面陪笑好做人

中国人外国人都有个爱面子的弱点。都怕“丢面子”，都想用各种方法保住面子，甚至在极端的情况下，不惜以性命来保全面子。如果能给足对方面子，尤其是在对方即将丢面子的时候，恰到好处地保全了他的面子，你就已经迈出了成功的第一步。

■ 人性弱点厚黑真言一：替人救火

——人都是爱面子的，当别人出乖露丑时主动打打圆场；他人陷入窘境，主动解围，去给他找个台阶，让他少丢些面子，从而把事情摆平。

人都是爱面子的，当别人出乖露丑时主动打打圆场；他人陷入窘境，主动解围，去给他找个台阶，让他少丢些面子，从而把事情摆平。这是受人欢迎的圆场救火之术。

◎ 世上没有不能劝的架

在人际交往中，少不了矛盾与纠纷。只要有这些事，就免不了劳驾和事佬们来显显身手。事实上，只要厚黑有术，世上没有劝不开的架，没有解不开的死疙瘩。

不曾在众人面前吵过架的人不会了解下面的事实：吵得难分难解的双方（包括挑衅的一方），无不希望趁早收摊。但

是，由于那些起哄的围观者在旁边注视，想收都收不了。于是，双方的话越来越尖锐，口气也越来越硬，甚至演变为扭打的场面。当争吵的双方拳打脚踢，而围观者还在做壁上观，无动于衷的话，那真让人感到有些“悲哀”。

这时，如果你能出面解围，他们在心里对你的感激，肯定像涛涛江水绵绵不绝。同样，当你需要人来为你解围时，也会有人甘心为你费这个口舌，你也能免受些皮肉之苦。

可劝这种动口又动手的架，得有经验才行。

打架经验不够的人，实在无法分辨劝架的好时机，因此，迟迟不敢挺身而去劝架。例如，没看准时机就向前劝架，说：“喂，喂，你们两个早该停手了！”

其中的一个可能凶巴巴地说：“什么你们两个？找碴儿的是他呀！”

另一个则可能逮住话尾巴，挑剔地说：“什么早该停手？早该是什么意思？”

要是只对其中的一个说：“喂，别打了！”

这又容易被误认为偏袒了另一个，而没被劝停的那一个，也可能认为自己被当成大坏人。

那么，劝架的好时机是什么呢？

如果双方都原地坐着，当其中的一个突然提高嗓音站起来时；或双方都原地站着，其中的一个突然向前迈出一步，预告即将动武之时。这种时候，可以立刻上前，制止预告动武的人，就不算是偏袒了任何一方。

如果双方已经扭打在一起了，劝架挨揍的可能性相当大。正因为这样，围观的人一般才不敢轻易上前劝架。

这时劝架的人要有挨揍的觉悟，硬把身子挤进两人之间。同时，尽量盛气凌人的吼叫一声：“停手！”这样就可以把“池鱼之殃”减到最小、最低的程度。

这里还有个厚黑的高招：可以等到打架告一段落时才上前劝架，那样做虽然有点残忍，但事后他们对你会有更多的感激

之情。

◎ 巧舌头能解开死疙瘩

说服力是成为厚黑赢家不可缺少的要件。从现在开始，你就必须训练自己自圆其说的能力，能把黑的说成白的，把死的说成活的。大多的纠纷并非动武那么刺激，一般都是文戏。诸如家庭纠纷，亲戚朋友之间的纠纷，同事之间的纠纷，邻居之间的纠纷，陌生人之间的纠纷。因此掌握调解纠纷、化解矛盾的语言艺术有着十分重要的意义。打圆场很多情况下是凭口齿实施的。

1. 动真情，圆中有方，劝中带威。

陈某与某电影明星发生矛盾，被拒之门外。陈某恨不得砸门以解心头之愤。一位老警察对陈某说："好兄弟，你的心情我能理解，我们知道你是她的丈夫，所以这也是你的家。但是如果你在这里闹出什么不愉快，就会让别人有借口了，还有一点，收容所春节放假了，一旦闹出了不愉快，我们还得叫来别的警察，你说哪一个没有家？哪一个不想过一个团圆年呢？你好好想一想。"

老警察的语言看似朴素，然而却充满了对陈某的理解之情，"这也是你的家"这短短的一句话，既表达了对陈某深深的同情，也包含着对某明星的不得体行为的指责。同时老警察的话也充满了对他的同事的关心，即陈某如果闹出不愉快的事情就有可能使他的战友过不好春节。不难看出，老警察的语言中还饱含着"不要做违法的事情"之意。正是老警察这融情于理的语言唤起了陈某的理智，使陈某放弃了冲动行为，从而平息了这场可能触犯法律的纠纷。

2. 消误会，有事好商量。

有些纠纷是因为误会而造成的，因而只要说明来由，就可消除误会，化解矛盾。几位管计生工作的干部去一家民营药店

检查计划生育工作。药店老板大吵大闹，引来了数百围观的群众。这时，行政领导赶到了药店。他对药店老板说："咱们有事好商量，吵闹解决不了问题。检查计划生育工作，这是市里的规定，你把情况说说清楚，配合我们开展工作。如果你有困难，只要不违反政策，我们可以帮助你解决。"药店老板听了，觉得自己误解了干部的来意，顿时消了气，并认识了自己的错误，表示配合工作，接受检查。矛盾也就这样解决了。

3. 妙致歉，达成和解。

有些矛盾或者纠纷的双方都有调解的愿望，但一时找不到台阶。调解者可以巧妙地代一方向另一方致歉，从而引起另一方的感动而又主动地向对方致歉。这样就可有效地促成双方和解。一位作家的母亲与邻居因用地问题发生了纠纷，他了解情况后，首先批评了母亲，指出邻居在窗前接出一间房子的事情可以理解，因为他家人多，没地方居住。然后又到邻居家替母亲说了些致歉和好的语言。邻居听了后，十分动情地说："不能责怪你的母亲，不能责怪你的母亲。"并也承认自己吵架不对。就这样两家互谅互恕，和好如初。

4. 找平衡，各打三十大板。

有些纠纷由于原因复杂，或者由来已久，因而调解人要具体情况具体分析，辩证地阐明事理，使双方产生认同感，达成共识，从而解决纠纷。

5. 急生智，咬文嚼字搭台阶。

在一辆列车上，一位妇女卖雪糕，先叫二角五分一块，后又叫五角钱一块。一位妇女买雪糕时说："前面卖的二角五，后面卖的是五角，有这样做生意的吗？"卖主却说："这叫一分钱一分货，二角五的怎能和五角的相比，我的雪糕正宗货。"最后又补了一句："虎了巴几的（东北话"傻"的意思）。"买雪糕的妇女脸上"唰"地转阴，高声说："你这话是怎么说的？你说谁'虎了巴几'的？"卖主顿时傻了眼，买主却越叫越带劲，一场战争即将爆发。这时一位旅客灵机一动，

说："大姐，她说的是雪糕'苦'了巴几的，不是说您'虎了巴几'的。"卖主也随声说："我是说雪糕，不是说您，对不起，我没说清楚。"旁边的人也说："刚才她说的是'苦'，不是'虎'。"那买主便逐渐多云转晴了："哎呀，我的耳朵要聋了，怎么打起岔了，真不好意思！"卖主向圆场者感激地笑了笑，溜之大吉。

◎ 提供一个恰当的台阶

在社交活动中，能适时地使人免丢面子，是圆场的一大原则。然而，台阶怎么个给法，圆场应该怎么打，并不是所有的朋友都很清楚。这里有几种常用的厚黑技巧，大家可以一试：

调侃自嘲，低调退出，自找台阶。如果下不了台的事是因自己不慎面生，那只有自己承受了。一群二十年后相见的老同学中，有一男一女曾是同桌，因而说话遮拦便少一些。但女同学不久前丈夫因病去世，男同学并不知道，因而在玩笑中一无顾忌地提及其丈夫。另一同学知情，便忙阻止，但他不知其详，玩笑开得更为厉害。阻止的同学只得说出实情，这个男同学可谓无地自容，非常尴尬。不过他迅速回过神，先是在自己脸上打了一下，之后调侃地说："你看我这嘴，几十年过去了，还和当学生时一样没有把门的，不知高低深浅，只知道胡说八道。该打嘴！该打嘴！"女同学见状，虽有说不出的苦涩，但仍大度地原谅了老同学的唐突，苦笑着说："不知者不为怪，事情过去很久了，现在可以不提它了。"

一旦因自己失误而造成不好下台，最聪明的办法是：多些调侃，少些掩饰；多些自嘲，少些自以为是；多些低姿态，少些趾高气扬；像上面的无意中触人隐痛的男同学那样，用调侃自嘲之法，低调退出，便容易轻松地找到可下的台阶。

谁都有可能碰上难下台阶的情境，但只要能多想办法，给自己找一个台阶也并不是太难的事。要给自己找个台阶，所有

的好方法有一个共同点：都要在窘境中及时调整思路，选择一个巧妙的角度，改变眼前的被动局面，想方设法争取主动。

擅用虚荣心，以恭维圆场。古往今来，君子小人无不爱听好话，有时当事人十分懊恼或不快时，只要旁人说几句得体的美言，便天开云散了。一次，解缙陪朱元璋在金水河钓鱼，整整一个上午一无所获。朱元璋十分懊丧，便命解缙写诗纪之。没钓到鱼已是够扫兴了，这诗怎么写？解缙不愧为才子，稍加思索，立刻信口念道："数尺纶丝入水中，金钩抛去永无踪，凡鱼不敢朝天子，万岁君王只钓龙。"朱元璋一听，龙颜大悦。

无独有偶，南朝宋文帝在天泉池钓鱼，垂钓半天没有任何收获，心中不免惆怅。王景见状便说："这实在是因为钓鱼人太清廉了，所以钓不着贪图诱饵的鱼。"一句话说得文帝高兴地回宫了。

善用假设，巧避锋芒。在特定的交际场合，有时碍于面子，有时把握不准，这时可以用假设句去表达。甲有两个朋友乙和丙，不料这二人反目成仇，一天乙对甲说，丙在众人面前说甲的坏话并揭其隐私。甲听后半信半疑，骂丙吧，怕冤枉好人；不骂吧，一来怒气难消，二来怕乙尴尬，他琢磨了一会儿，说了一句两全其美的假设句："如果那样，丙这人可不咋样！"

有时，与师长、上级辩论，你认定自己的观点绝对正确，不能让步，可是出于礼貌不能再坚持，在这两难境地，假设句可说是最好的解围方式。一个学生和班主任争论男生能不能到女生宿舍串门，老师一口咬定绝对不能。学生很长时间不能说服老师，又见老师似有怒意，为了结束争论，给老师一个台阶下，他巧妙地说："如果老师说得正确，那我肯定错了。"这本是一句废话，它并没有肯定老师的观点，然而这位老师听了却不再争执。

有时，对猝不及防或不愿、不好回答的提问，也可采用这

种句式。问："你爱张小姐吗?" 回答一："如果她爱我，我就爱她。" 回答二："如果她可爱，我就爱她。" 回答三："如果我爱她，那就是爱上了她"

由于附加了假设的条件，使表达变得婉转，所以问话人、说话者和涉及对象都能接受。

主动背黑锅，化干戈为玉帛。领导对下属之间发生的纠纷，有时只要主动地承担责任，就可以化解双方的矛盾。小王和老周同在办公室工作。一次，小王去市府听报告，老周不知道，因此对小王很有意见，当面质问小王为什么不告诉他听报告的消息，两人因此而大吵起来。彭主任了解吵架的原因后，对老周说："听报告没有通知你，这不是小王的错，是我没有要他通知你，因为你们两人有一个人去听报告就行了。你如果有意见就对我提吧，不要责怪小王啊。" 老周听后，觉得自己错了，于是主动向小王致歉，他们又和好如初。

与人交际，很多场合容易让人让己感到难堪，比如指责、批评、拒绝等。这个时候是对一个人为人处世能力的检验，凡在类似的场合擅打圆场者，一般说来肯定做人错不了。反之，则应该反省自我一番，学学做人的技巧更是大有必要了。杀人不过头点地，处事不能太绝对。以下是集很多有心人多年来的体会，总结出来的"需圆之场"，愿与你分享。

1. 别人的错隐之处被你发现。

心理学的研究表明，谁都不愿把自己的错处或隐私在公众面前曝光，一旦被人曝光，就会感到难堪或恼怒。因此，在交际中，如果不是为了某种特殊需要，一般应尽量避免触及对方所避讳的敏感区，避免使对方当众出丑。必要时可委婉地暗示对方，自己已知道他的错处或隐私，便可造成一种对他的压力。但不可过分，只须点到而已。

在广州著名的大酒家，一位外宾吃完最后一道茶点，顺手把精美的景泰蓝食筷悄悄插人自己的西装内衣口袋里。服务小姐不露声色地迎上前去，双手拿着一只装有一双景泰蓝食筷的

绸面小匣子说："我发现先生在用餐时，对我国景泰蓝食筷颇有爱不释手之意。非常感谢你对这种精细工艺品的赏识。为了表达我们的感激之情，经餐厅主管批准，我代表中国大酒家，将这双图案最为精美并且经严格消毒处理的景泰蓝食筷送给你，并按照大酒家的优惠价格记在你的账簿上，你看好吗?"那位外宾当然明白这些话的弦外之音，在表示了谢意之后，说自己多喝了两杯"白兰地"，头脑有点发晕，误将食筷插入内衣袋里。并且聪明地借此台阶，说："既然这种食筷不消毒就不好使用，我就'以旧换新'吧！哈哈哈。"说着取出内衣里的食筷恭敬地放回餐桌上，接过服务小姐给他的小匣，不失风度地向付账处走去。

2. 别人的谎言无大关碍而被你看穿。

社交中，有人或出于习惯爱撒些小谎，或不想丢面子没说真话，甚至出于难言之隐不能讲真话。一般说来，我们都应该睁一眼闭一眼，不能去当面拆穿。

某先生有一回用电话叫计程车，并站在门口等，眼看那计程车从面前驶过，司机居然把地址弄错，或是糊里糊涂找不到地方，往前直冲，完全没有注意到这位先生挥舞的手势。

等了足足十分钟，才见他从另一头驶回。上车之后，这位先生抱怨说："为什么这么久才来，不是在电话里说好五分钟就到吗?"

那司机居然回答："是啊！只怪路上交通太挤了!"

那位先生当时正在气头上，毫不考虑地说："算了吧！我看到你从我面前驶过，你是没找到，不是交通挤!"

那司机没有再说话，目光中也带有些许恨意。为什么呢?因为他的谎言被当面拆穿了。其实这位先生大可不必可如此，这直言对事情有什么帮助呢？只怕反而伤了情面，结下了怨恨。

3. 别人的"小辫子"正好被你抓住。

在社交中谁都可能不小心弄出点小失误，比如念了错别

字，讲了外行话，记错了对方的姓名职务，礼节有些失当，等等，出现这类情况时，只要是无关大局，就不必对此大加张扬，故意搞得人人皆知，使本来可被忽视的小过失，一下变得显眼起来。更不应抱着讥讽的态度，以为“这回可抓住笑柄啦”，来个小题大做，拿人家的失误在众人面前取乐。这样做不利于你自己的社交形象，容易使别人觉得你为人刻薄，在今后的交往中对你敬而远之，产生戒心。

某单位里有一位男士，爱在业余时间玩扑克，经常玩到深更半夜。妻子对丈夫的这一做法很不高兴，下决心要给他“扭扭这个弯儿!”一天晚上，正值丈夫与同事们在一起打牌，玩到兴头上，她来叫丈夫了。丈夫答应马上回去，让她先走，妻子不从，一定要叫他立即回家，并动手拖他走。丈夫觉得妻子在家里管这管那，现在管到外边来了，当众使他丢了面子，回家以后，他越想越气，打了妻子一耳光。这位丈夫为何如此大动肝火？不用说，是因为妻子使他当众丢了面子。

4. 别人有求于你而你又不能不拒绝。

拒绝是一种常见的现象，但怎样拒绝而不使人难堪，让人有台阶可下，则有一定技巧。此时你应该尽可能地以最为友好热情的方式表示拒绝，让对方明白你是同情他的，而且要做到对事不对人，并要注意既表达了意思又不失委婉。

黄女士在民航售票处担任售票员工作，时常要拒绝很多旅客的订票要求，黄女士每每总是带着非常同情的心情对旅客说：“我知道你们非常需要坐飞机，从感情上说我也十分愿意为你们效劳，使你们如愿以偿，但票已订完了，实在无能为力，欢迎你们下次再来乘坐我们的飞机。”黄女士的一番话，叫旅客们再也提不出意见来了。

5. 别人技不如你面你总是占上风。

在社交中，常会进行一些竞争性的文化活动，比如棋类比赛、乒乓球赛、羽毛球赛等。尽管这是文娱活动，但大家都希望成为胜利者，有经验的社交者，在自己实力雄厚，能绝对取

胜的情况下，往往并不使对方失败得很惨而狼狈不堪，反倒是有意让对方胜一两局，既不妨碍自己总体上的获胜，又不使对方太失面子。比如有些象棋高手，在连赢几盘棋后，往往会有意走错几步，让对方最后赢一两盘。与人处事正像下棋，只有那些阅历不深的小青年，才会一口气赢对方七八盘，对方已涨红了脸、抬不起头，他还在那儿一个劲儿地喊“将”。其实，作为社交活动，对输赢不必那么认真，主要目的还是交流感情，增进友谊，满足文化生活的需要。否则就失去了娱乐的本来意义。

6. 别人的举止令你不满而你觉得有必要给他指出。

日常生活中，你总有被无意或有意冒犯的时候，掌握表达不满而又让对方乐意改正的恰当方法非常重要。即使是亲近的人，也应该为对方留有余地，不能不讲方式方法，直来直去。

很多人在谈恋爱时把恋人看得很完美，花前月下，卿卿我我，有时明知道对方的某种缺点难以接受，可指出来又怕伤害对方的感情。其实，只要注意圆场，是可以让恋人接受的。雅倩非常喜欢跳舞，男友小张偏是个好静的人，正参加本专业的自学考试，常被她拉去看舞。雅倩有个很不好的习惯，不跳到舞厅关门不尽兴，久而久之小张就受不了。有一次他们从舞厅出来已是夜里 12 点多了，小张说：“你的慢四跳得很棒，我还没看够。你一路跳回宿舍怎么样?”雅倩撒娇说：“你想累死我啊!”小张一副认真的样子：“不要紧，我用快三陪你跳。”雅倩扑嗤一乐：“亏你想得出，丢下我一个人也不怕我碰上流氓。”小张这时言归正传：“那你在舞厅丢下我一个人也不怕我打瞌睡被人调了包儿。”雅倩这时才知道男友压根没有兴趣跳舞，以后就有所收敛了。

替人救火没有一成不变的技术，圆场之“场”也无特定无疑的情形。圆场需要有心人，更需要适应性强的有心人。

■ 人性弱点厚黑真言二：短命添钱

——好听话人人爱听，见人说人话，见鬼说鬼话的方法虽然名声不太好，但却非常奏效，而且屡试不爽。

好听话人人爱听，这是常理。正如李宗吾说："逢人短命，遇货添钱。诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他尊龄？他答：'今年五十岁了。'你说：'看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。'他听了，一定很欢喜，是之谓'逢人短命'。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他多少钱买的，他答道：'花了四块钱'。你说：'这张桌子，能值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。'他听了一定很欢喜，是之谓'遇货添钱'。"

〔第一篇〕

◎ 拍马屁者好处多多

在中国古老的传统里，把赞美别人以期获得办事方便的人叫做马屁精，至少也是阿谀奉承，所以一直以来我们都不会好好使用这把利器。

但现在应该抛弃这种观念。有时，这个手段不像你想象得那样卑鄙。比如你工作的单位里有一个人对你一直有偏见，处处与你为难，你当然不想身边有这样一个对头，那怎么办呢？最好的办法还是找找这个人有什么最喜欢的或最拿手的事，比如他喜欢集邮，比如他在写作方面有专长，那么就向他请教集邮的事或写作的事，并赞美他在这些方面的成就。他会兴奋起来，大说特说自己的得意事，你就顺势表达你的钦佩，最后请他出示他的集邮册或作品，下次再找一些有深度的问题向他请教。这样一两次后，他再也不会处处与你为难了，甚至引你为知交好友。

可见，认清和利用人性的弱点是多么重要而且有效，这真是一把利器。

《韩非子》有一段话，论述了大臣取得宠幸的手段，大意是：凡是奸臣都想顺从君主的心意，以取得君主的亲幸和权势。因此，君主所喜欢的东西，大臣就加以赞美、吹捧；君主所憎恶的东西，臣就加以诋毁、攻击。人大概都是这样：赞成什么、反对什么，彼意见一致，就会相互肯定；赞成和反对的不一致，就会相互否定。大臣所赞誉的，正是君主所喜欢的，大臣所诋毁的，正是君主厌恶的，大臣同君主的好恶完全相同，这正是大臣取得信任和宠幸的途径。

汉代刘向的《说苑》也有类似的论述，大意是：君主所说的，一概表示赞成；君主所做的，一概表示拥护。私下里打听君主的喜好，立即加以迎合，以满足君主的欲望，完全不考虑后果，这样的大臣是“谀臣”。一个精于谄媚之道的大臣，不只特别注意研究他所媚的对象，还能够抢先一步，将君主想而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，表现出极大的主

动性，这是谄媚者中的高手，是最被君主所赏识的人物，因而也是最为得势的人物。

谁都知道，隋炀帝杨广是中国历史上最为奢侈荒淫的一个皇帝，可他在登上帝位之前，还曾经给他的父亲隋文帝留下了一个生活俭朴的印象。看来老爸的马屁也得拍。

隋文帝作为一个开国之君，生性节俭，对于已被立为太子的长子杨勇衣饰的华贵很是不满，曾告诫他说："自古帝王，从来没有生活奢侈而能长久的，你是太子，要以俭约为先。"并送给他一件当年的旧衣服和打仗时所吃的腌菜一盒，让他不要忘了创业时的艰苦。隋文帝的老伴独孤皇后又最憎恶男人亲近女色，对太子嫔妃众多也很反感。当时杨广正在阴谋夺取太子的位置，他看出了父母的好恶以后，便刻意迎合，虚情矫饰，把自己装扮成一副十分俭朴规矩的模样，每当父母来到他的居所时，他便事先将自己那众多的宠姬美妾以及他们所生的子女另藏别处，只留下正妃萧妃在身边，连往来侍候的奴婢，也都是一些非常丑的女人，穿戴无华。室内原有的华丽陈设全部撤下，一律换上陈旧的家什，乐器上的浮土也故意不擦，还故意将琴弦弄断，仿佛好长时间无人玩弄一样。隋文帝老两口果然上当了，对大臣们一再夸赞他的这个儿子是如何的不近女色，不喜声乐。杨广就用这种手段，挤掉了杨勇，而谋到太子的位置。

杨广在当了皇帝以后的荒淫奢侈在中国历史上是出了名的，任何人都看出来，他在父亲面前所做出的这一副姿态是一场溜须拍马的大骗局。

封伦本来是隋朝的大臣，隋朝建立不久，隋文帝命令宰相杨素负责修建宫殿，杨素任命封伦为土木监，将整个工程全交给他主持，他不惜民力，穷奢极侈，将一所宫殿修得豪华无比。那个一向以节俭自我标榜的隋文帝一见不由大怒，骂道："杨素这老东西存心不良，耗费了大量的人力物力，将宫殿修建得这么华丽，这不是让老百姓骂我吗？"

杨素害怕因这件事而丢了乌纱帽，忙向封伦商量对策，封伦却胸有成竹地安慰杨素："宰相别着急，等皇后一来，必定

会对你进行夸奖。”第二天，杨素被召入新宫殿，皇后独孤氏果然夸赞他道：“宰相知道我们夫妻年纪大了，也没什么开心的事，所以下功夫将这所殿装饰了一番，这种忠孝之心真令我感动。”封伦的话果然应验了。

杨素对他料事如神很觉惊异，从宫里回来便问他：“你怎么会估计到这一点?”封伦不慌不忙地说：“皇上自然是天性节俭，所以一见这宫殿大发脾气，可他事事处处总听皇后的，皇后是个妇道人家，什么都贪图个华贵漂亮，只要皇后喜欢，皇帝的意见也必然会改变，所以我估计不会出问题。”杨素也算得上是个老谋深算的人物了，对此也不能不叹服道：“揣摩之才，不是我所能比得上的!”

从此对封伦另眼看待，并多次指着宰相的交椅说：“封郎必定会占据我这个位置!”可还没等封伦爬上宰相的位，隋朝便灭亡了，他归顺了唐朝，他又要揣摩新的主子了。

有一次，他随唐高祖李渊出游，途经秦始皇的墓地，这座连绵数十里、地上地下建筑极为宏伟、墓中随葬极为丰富的著名陵园，经过楚汉战争之后，破坏殆尽，只剩下了残砖碎瓦。李渊不禁十分感慨，对封伦说：“古代帝王，耗尽全国的人力财力，大肆营建陵园，有什么益处!”封伦一听这话，明白了李渊是不赞同厚葬的了，这个曾以建筑极侈而自鸣得意的家伙立刻便换了一副面孔，迎合地说：“上行下效，影响了一代又一代的风气。自秦汉两朝帝王实行厚葬，朝中百官、黎民百姓竞相仿效。古代坟墓，凡是里面埋藏有众多珍宝的，都很快被人盗掘。若是人死而无知，厚葬全都是白白地浪费；若死而有知，被人挖掘，难道不痛心吗?”

李渊称赞他说得太好了，对他说：“从今以后自上至下，全都实行薄葬!”

◎ 溜要准，拍贵新

高帽子人人爱戴，可是马屁却不是人人会拍。历史上很有几个表忠心不得要领的例子。

武则天时，司礼卿崔宣礼被酷吏来俊臣诬告为谋反，后来武则天发觉这是一场冤案，便没有将其处死，而是流放至夷陵。照说此案到此已经了结，偏偏崔宣礼的外甥、殿中侍御史霍献可，一再请求杀掉自己的舅舅，甚至说："陛下不杀崔宣礼，臣就当着陛下的面自杀！"边说边以头叩撞殿前的石阶，流了不少血。他大概没有别的迎奉的本钱，竟要以自己舅舅的性命作为讨皇帝开心的进见礼，可惜武则天没有听他的，他也没有自杀。

他要多少有点廉耻、就应该偃旗息鼓，别再提此事，偏偏此公寡廉鲜耻，还以陷害舅舅为荣。他用了一块绿布将伤口包裹起来，而戴头巾故意斜一点，将绿包裹布露出一点在外面，希望让武则天看到，赏识他的忠诚。有一个成语，叫"大义灭亲"，的确，历史上有不少光明磊士，为了正义，不徇私情。可是，纵观古往今来许许多多"灭亲"之举，其实是毫无"义"字可言的，而是出自于一种可怜的软弱、可鄙的私欲。这种人是可怜虫，他们以商人般的精明眼光加以权衡，投向权力，满足私欲，带来利益；而投向被权力所反对的亲人，只会带来灾难时，哪怕他明知道正义、真理是在他的亲人的一方，他也会毫无心肝地将亲人奉献到权力者的刀下，而自己蜷曲在权力的卵翼之下，分得一点余腥。

霍献可之流，是将绿裹巾当作光荣的标志的，但并没有得到武皇帝的赏识。

人到了晚年都怕死，都想长寿，帝王也概莫能外。年老的武则天，对于那些预言她将长寿的人，从来是不吝赏赐。

朱前疑原不过是一名普通百姓，他别无所长，却又梦想荣贵，便挖空心思想点子，他大约也懂得老年人的这种心理，便对武则天说："臣梦见陛下寿满八百岁"。果然一语中的，讨得了武则天的高兴，赏了他一个八品的小官衔。

尝到了甜头，便不肯撒手，又一次上书，声称："臣梦见陛下白发变黑，落齿再生。"于是又被提升一级，当了个驾部郎中，掌管宫中马牛杂畜的饲养之类的差事。这个人看到编造梦话竟是通向仕途的捷径，便一发而不可收拾，又第三次上

书，说什么他“听见嵩山高呼万岁”。又被赐以五品官才能配带的红色袋子。

恰巧这时朝廷要出兵与契丹人打仗，提出在京城的官员只要出一匹马，便可升为五品官，朱前疑没有马，可是为了真正得到这个五品官，他东挪西借，凑钱买了匹马交上。这一次可是下了真本钱。要求回报更觉理直气壮了，便一再上书朝廷，要求马上兑现许诺。这下终于招致了武则天的厌恶，认为这个人太贪鄙，便将他的马匹退还给他，打发他回老家种地去了。他的升官发财的希望真的成了一场梦。

世上没有人能对拍马屁无动于衷，只不过马屁拍得不巧罢了。

因此，你一方面必须把握马屁的机会，一方面又必须研究拍马屁的技巧，双管齐下，自有无穷妙处。

对于初次见面的人，哪一种赞美最有效呢？最好避免以对方的人品或性格为对象，而称赞他过去的成就、行为等看得见的具体事物。如果赞美对方“你真是个好人”，即使是由衷之言，对方也容易产生“才第一次见面，你怎么知道我是好人”的疑念及戒备心。

如果赞美过去的成就或行为，情况就不同了。赞美这种既成的事实与交情的深浅无关，对方也比较容易接受。也就是说，不是直接称赞对方，而是称赞与对方有关的事情，这种间接奉承在初次见面时比较有效。

要恰如其分地赞美别人是件很不容易的事。如果称赞不得法，反而会遭到排斥。为了让对方坦然说出心里话，必须尽早发现对方引以自豪、喜欢被人称赞的地方，然后对此大加赞美，也就是要赞美对方引为自豪的地方。在尚未确定对方最引以自豪之处前，最好不要胡乱称赞，以免自讨没趣。试想，一位原本已经为身材消瘦而苦恼的女性，听到别人赞美她苗条、纤细，又怎么会高兴呢？

另外，从第三者口中得到的情报有时在初次见到对方时能起到重要的作用，但要注意，应避开这些陈旧的赞美之词，而大大赞美他较不为人所知的一面。一个将军，一听到别人称赞他

美丽的胡须便大为高兴，但对于有关他作战方式的赞誉却不放在心上。这种心理是每个人都有的。大概不少人赞美过这位将军的英勇善战及富于谋略的军事才干，但是他作为一个军人，不论在这方面怎样赞美他，也只是赞歌中的同一支曲子，不会使他产生自我扩张感。然而，如果你对他军事才能以外的地方加以赞赏，等于在赞词中增加了新的条目，他便会感到无比的满足。

溜须拍马的人，总是通过甜言蜜语、花言巧语，使对方在不知不觉或轻松愉快中人耳入脑而变得春风得意或忘乎所以。有时，一个人做了一件事情，自己吃不准是对是错，如果有人趁机贡献几句好话，你就会飘飘然，大有“深获我心”的知遇感，不禁发出“知我者，你也”的慨叹。再说，古今中外能够“闻过则喜”的人实在太少，听到别人赞美自己而欣然大悦的人倒是太多。在这种社会心理环境下，虽然明知阿谀奉承的人大都言非心声，甚至可能别有用心，却仍然愿意或乐意姑妄听之，自我陶醉。这大概就是对阿谀谄媚既怀深恶痛切之心又有洗耳恭听之意的主要原因。

冲着人们这层心理，酒家、舞厅的服务小姐对待上门捧场的客人，左一句“老板”右一声“董事长”的，不知提振了多少男人的心。她们口中的称呼虽是职业性的奉承，仍令承受者飘飘欲仙，有如真当了老板、董事长。

赞美的话语一般来说都是善意的，即便溢美之辞也大多是好意，效果也通常是好的。一棵小歪脖树，你夸它美丽，它绝不会盲目自大起来，往更歪了长，而是会竭尽全力直起身子来。孩子越夸越聪明。一个跛脚孩子，你说：啊，多美丽的孩子啊！这孩子听了绝不会昏到认为越跛越美丽，而是会加倍锻炼矫正自己。相反，你见面就说一句符合实际的话：你这个病孩子！他没准会变成瘫痪。大人也是一样的。

◎ 开什么锁用什么钥匙

也许你没有留意，恭维在生活中不但是好的润滑剂，还是

人际间的解毒散，许多尴尬之事，都可用它一一化解，当然也要注意“过什么山唱什么歌”，开什么锁用什么钥匙。

1. 制止争吵。人与人相处，发生争吵在所难免，夫妻也不例外。对此，一旦有了纷争，即使认为自己一方在理，也应避免对对方过分的数落、指责。这时候，最好的方式是使用调侃、幽默的言语，浇灭对方的怒气，达到释疑解纷的效果。有一妻子虚荣心重，当夫妻商量出席友人婚礼时，她缠着丈夫要买一种昂贵的帽子。此时正值夫妻闹经济危机，丈夫自然不肯答应花这笔钱。争吵中，妻子赌气地说：“人家小喜和小金的爱人多大方，早就给自己的夫人买了这种帽子，哪像你，小气鬼!”丈夫不愿争论，只是故意夸张地说：“可是，她俩有你这样漂亮吗？我敢说，她们也有你这样美，根本就不用买帽子装饰了，是吗?”妻子一听幽默的赞语，不觉转怒为笑，一场争吵也随之止息了。

幽默失灵的时候并不多，用它圆场一般较易奏效。弗洛伊德说：“最幽默的人，是最能适应的人。”幽默是人际交往的润滑剂，一句幽默语言能使双方在笑声中相互谅解和愉悦。小王去美国时，一位美国朋友带着儿子去看他。他们谈话间，那位壮得像牛犊的孩子，爬上了床，站在上面拼命蹦跳。如果直截了当地请他下来，势必会使其父产生歉意，也显得自己不够热情。于是，小王便说了一句幽默的话：“请你的儿子回到地球上来吧!”那位朋友说：“好，我和他商量商量。”结果既达到了目的，又显得风趣。

2. 自我解困。说错话之后，巧妙地通过恭维对方可以达到自我解困的目的。任何人都会反感恶语而绝不会拒绝赞美。适度的恭维既会令对方心生暖意，又会令自己摆脱语误的困境，何乐而不为呢?

一个高高瘦瘦的小姐新买了一件卡腰的短上衣，兴冲冲地邀女友品评。女友见她穿了新衣越发状如衣板，不禁脱口说道：“这件衣服并不适合你。”对方顿时面沉如水。女友见状自责，转面笑吟吟地说道：“像你这样苗条又修长的身材，如

果穿上那种宽松肥大长至膝下的衣服，就会越发显得神采飘逸、潇洒大方了。那些又矮又胖的人就穿不出这种气质来。”小姐听罢顿时转怒为喜。女友的话既巧妙地暗示了这件衣服不合其身材，又诚恳地指出了其择衣标准。同时用苗条修长这样美好的词语委婉地指出了其身材的特点，又用矮胖之人来对比，照顾对方的自尊心。一句看似恭维的话，实则蕴含了无限的玄机，因而便显得委婉含蓄，巧妙地为自己解了围。

3. 异性纠缠。这是令许多女子颇感烦恼的问题。当今社会，青年女子在生活与工作中与男人接触越来越多，自然令一些男人心动神移，生非分之想。怎样使男人们打消念头，又不至于影响到彼此关系，这是摆在青年女子面前的一道难题。我们可在谈话中先恭维对方，给其一个响亮的称呼，从而使对方于盛名之下难以胡作非为。俗话说：“爱美之心人皆有之。”你长得年轻漂亮，别人想跟你亲近，不能一概斥之为“好色之徒”。不妨给他戴一顶高帽子，迫使其打消邪念。

有一位女子，相貌出众，在一家公司负责产品销售策划。一次跟某公司经理谈判之后，经理悄悄主动邀请她：“小姐，晚上陪我吃夜宵好吗?”她不得不按时赴约。见面后，经理喜出望外，情意绵绵。两人边吃边谈。女子竭力向经理劝酒，滔滔不绝地向他介绍公司的发展计划，并不时赞扬这位经理，称他是一位有修养、有气质、讲信用、受人尊敬的现代企业家。经理颇为得意，故作谦虚：“你过奖了。”最后两人共舞一曲而告终。临别时经理握住女子的手，郑重地说：“你是个自尊自爱的女子！我心里会永远记得你这个完美的女孩形象的。”

4. 应对傲者。高傲者多看重自我形象，感觉良好。与他们打交道不妨采取投其所好的方式，对其业绩、学识、才能等给以实事求是的赞美，使其荣誉心、自尊心得到满足。这样就可以从心理上缩短距离，同样能起到左右他们态度的作用。比如，有位生性高傲的处长，一般生人很难接近，他的生硬冷漠面孔常使人望而却步。有位外地来的办事员听说了他的脾气，一见面就微笑着扔了一支烟说：“处长，我一进门就有人告诉

我，处长是个爽快人，办事认真，富有同情心，特别是对外地人格外关照。我一听，高兴极了。我就爱和这样的领导共事，痛快！”处长的脸上立刻露出一丝笑容，接下去谈正事，果然大见成效。

这位办事员的成功便得益于开头的那几句恭维话。这样，对方就不好意思对一个恭维尊敬自己的人冷遇了。

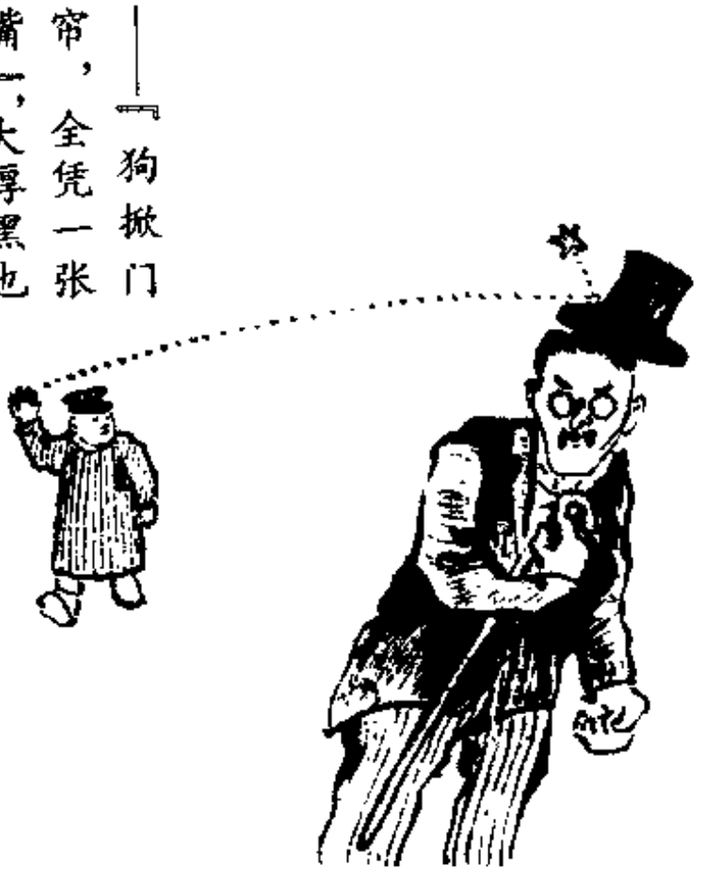
5. 巧妙指责。某百货公司的时装专柜，一段时间，客人纷纷投书指责售货小姐服务态度不佳。专柜主任的解决方式真是与众不同，而且效果惊人。他没有指责那些售货小姐反而大肆赞扬，他对那些被客人指名的小姐说：“有客人称赞你服务亲切，希望今后继续努力。”“有客人说你很有礼貌。”这么一来，她们的待客态度便大为改变，笑脸迎向任何客人，业务蒸蒸日上。

这真是巧妙地掌握女性心理的教育方法。一般来讲，女性被人指责说：“你要改掉什么什么缺点”，她们甚至觉得全部人格都遭到否定，很容易反抗或哭泣。但如稍加称赞，她们便神采飞扬，变得非常积极。如想纠正女性的缺点，不要直接指出缺点而要称赞她的优点，这一点非常重要。如此一来，她们更加发挥优点，同时也改掉缺点。

总之，恭维是一种型号齐全的万能钥匙，用处多多，灵验无比。不过，恭维的时候要适当地注意男女有别。

单就与恭维密切相关的虚荣心来讲，男女是有一定差异的。男人要面子好虚荣，多表现在追逐功名、显示能力、展示个性以显潇洒和能人之形象方面，而女人则表现在对容貌、衣着的刻意追求或身边伴个白马王子以示魅力方面；男人要面子，好虚荣毫不遮掩，有时甚至坦率得令人吃惊，而女子则总是遮遮掩掩、羞羞答答，“犹抱琵琶半遮面”；女性对于面子、虚荣还有几分保留，而男子则是全力以赴去追求面子，好似他的人生目的就是挣面子；男人为了面子可以大动干戈，有权力的甚至可以轻辄杀一儆百，重则发动战争，女人为了面子则会大喊大叫骂街或者在家里鬼哭狼嚎几声。

■ 人性弱点厚黑真言三：旁敲侧击



常言道："狗掀门帘——全凭一张嘴。"大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。为了用委婉的语气使对方知趣，而又不失对方的面子，最高明的说话技巧就是能够见什么人说什么话，只有这样，才能得到对方的喜爱并进而信任，从中获取利益。

◎ 话中有话多思量

生活中有大量的话不用直接说出来，话里带出来就行了，更有不能直言的意思，得靠暗示来表达。于是便有一语双关、含沙射影、指桑骂槐等旁敲侧击的艺术性语言。

1972 年，正在苏联访问的美国总统尼克松将去苏联其他城市访问。苏共总书记勃列日涅夫到莫斯科机场送行。正在这时，飞机出现故障，一个引擎怎么也发动不起来。机场地勤人

员马上进行紧急检修。尼克松一行只得推迟登机。

勃列日涅夫远远看着，眉头越皱越紧。为了掩饰自己的窘境，他故作轻松地说："总统先生，真对不起，耽误了你的时间！"一面说着，一面指着飞机场上忙碌的人群间："你看，我应该怎样处分他们？"

"不"！尼克松说，"应该提升！要不是他们在起飞前发现故障，飞机一旦升空，那该多么可怕啊！"尼克松的话里有辛辣的讽刺、涩涩的挖苦，而这些却是以貌似夸奖的话传达了出来的，听了这话，除了苦笑，还真什么也说不出来：人家可没有任何难听的话，何必落个"自作多情"、"神经过敏"的把柄呢。不过，多练习"接话"的功夫可提高你表达言外之意的本领。

接话很简单，可以回答，可以附和。解话似也不难，除了直言明意易于理解外，"听话听声，锣鼓听音"也能帮你听出言外之意来。但在实际交谈中，却并不是每个人都能接话恰当的。

接话的正确与否，除了说话者自身的修养及驾驭语言的能力外，很大程度还取决于"解话"的准确与否，切不可小看"解话"错误，这不仅是制造几个笑话的小事，还影响到人际交往是否会产生矛盾和误会。

误解的可能性要求我们在表达的时候，不但要注意字而表达是否得体，也要注意可能出现的会话隐涵是否恰当。例如，有一句流行的广告词"嘉士伯可能是世界上最好的啤酒"。有人认为这句广告词说得比较实在，没有夸大其辞，但如果我们从会话隐涵的角度来看，毛病就出现了。根据量的准则，该句话也可引申出"嘉士伯不一定是世界上最好的啤酒"，意即"嘉士伯可能不是世界上最好的啤酒"，显然这是广告主和作者所不愿意接受的无用内涵。

再以日常生活为例，假如你到朋友家做客，千万不能对食物或玲珑精品大加赞美，例如不能说"这瓶酒真好，我见都没见过"、"这打火机挺漂亮的"等等，否则作的朋友会以为

你想喝酒或索要礼品了。

不过，万一你说了一句含有无用意涵的话语，那也不必惊慌失措，因话涵有一个重要的特性，就是可消去性，可以用话语本身来消去副效果。我们把上面的例子引申一下，当你在朋友家做客，贸然说出“这瓶酒真好，我见都没见过”时，你的朋友定会认为你想喝这瓶酒，因为这句话语本身就有“想喝这酒”的话涵，但这时你也不必惊慌，你可以把语气转一转：“可惜我没有喝酒的口福，我对酒精过敏。”这样便会消去此话涵，从而让你的朋友如释重负。

在日常生活中，直接辱骂别人，听话人当然很容易能听出来，如果说话人是利用会话隐涵来侮辱人，听话人就更应注意了。听话人不仅要善于听出对方的恶意，而且必要时可以“以其人之道还治其人之身”，给对方一个含蓄的回击。

据说，有一位商人见到犹太诗人海涅，对他说：“我最近去了塔希提岛，你知道在岛上最能引起我注意的是什么?”海涅说：“你说吧，是什么?”商人说：“在那个岛上呀，既没有犹太人，也没有驴子!”海涅回答说：“那好办，要是我们一起去塔希提岛，就可以弥补这个缺陷。”这里商人把“犹太人”与“驴子”相提并论，显然是暗骂“犹太人与驴子一样，无法到达那个岛”，而海涅则听出了对方的侮辱和取笑，回答时话里有话，暗示这个商人是个驴子，使商人自讨没趣。

在交际场合，遇到小人含沙射影，指桑骂槐，我们可采用以下策略：

以牙还牙。及时巧妙地抓住对方讲话内容中的漏洞反戈一击，来揭露丑恶，戏弄无知，回击恶意的挑衅，以解脱你的窘境。安徒生十分简朴，曾戴着一顶破帽子在街上行走，有个过路人取笑他：“你脑袋上边那个玩意是什么？能算是帽子吗?”安徒生随即回敬道：“你帽子下面那个玩意是什么？能算是脑袋吗?”安徒生这一答话，就是沿用对方讥笑话的句式来讥笑对方，使旁观者痛快淋漓，觉得酣畅。

以退为进。有时在交谈中，表面退缩，实则是为了更有力

的反击，就像拉弓射箭一样，先把手往后拉，目的是为了把箭射出去更有力。古代齐国晏子出使楚国，因身材矮小，被楚王嘲讽："难道齐国没有人了吗?"晏子说："齐国首都大街上的行人，一举袖子能把太阳遮住，流的汗像下雨一样，人们摩肩接踵，怎么会没有人呢?"楚王继续揶揄道："既然人这么多，怎么派你这样的人出使呢?"晏子回答说："我们齐王派最有本领的人到最贤明的国君那里，最没出息的人到最差的国君那里。我是齐国最没出息的人，因此被派到楚国来了。"几句话说得楚王面红耳赤，自觉没趣。这个故事中晏子的答话就是采用以退为进之法，貌似贬自己最没出息，所以才被派出使楚国，这是一退，实则是讥讽楚王的无能，这是"进"，以退为进，绵里藏针，使楚王侮辱晏子不成，反受奚落。

以柔克刚。例如，甲乙两人关系不好，一次在小巷中狭路相逢，甲傲慢地说："我就不给你让路，你能把我怎么样？能把我吃掉吗?"乙慢条斯理地说："我当然不能吃掉你，因为我是回民。"乙的回答看似向甲妥协，但实际上是暗骂"甲是个猪"。

话里藏话，总体上有两个基本功：一是能够听出对方的弦外之音，恶毒之意，否则便会成为笑柄，白白被人耍了自己还陪着笑脸。二是要委婉含蓄地表达自己，让听话之人心领神会，明白你话中的锋芒所在。你的敌人发出的旁敲侧击之音，暗含恶毒之意，这是一种无形的霹雳，甚至会让你身败名裂，万万不可小瞧。对待居心不良的暗算之"飞镖"的上策便是接镖有术，还以颜色。维护自己的名声和面子，是自我保护。立足于世的必备功夫。

◎ 说话只说半截儿

和人打交道，善听弦外之音，又会传达言外之意，是最奥妙的人际关系操纵术。老于世故之人大都擅长话里有话，一语双关，精明之人无须多言直语，即让你心里明明白白；"高

明”的小人惯用含沙射影，指桑骂槐，用话中之刺让你身败名裂。不管说话之人是否故意暗藏玄机，听话者必须弄明白他的真实意图，方能应对恰当。脑子不清，耳朵不灵，一定会多遇难堪。话里藏话、旁敲侧击是聪明人的“游戏”，笨人玩不了。脑子不灵光，煞风景自不必说，落笑柄更是常有的事。所以，旁敲侧击是“妙接飞镖又暗中回掷”的高超人际交往术，是机智聪明者才能驾驭的厚黑功夫。

社会是复杂的。我们总会遇到一些不平之事，不公之人，又不能不去表达我们的不满；对自己亲近的人，有时候也需要巧加指责，让对方明白。但如何表达这种不满却有一定的学问，特别是对于一些非原则性的问题，要做到既能表达出对对方的不满，又不至于破坏和谐的人际关系，确实是不太容易。话里藏话、旁敲侧击不失为一个理想的武器。

1. 侧面点拨。即不作直言相告，而是从侧面委婉地点拨对方，使其明白自己的不满，打消其失当的念头。如：甲与乙是一对好朋友，彼此都视对方为知己。有一次，本单位的青年丙对甲说：“甲，我总觉得乙这小子为人有点太认真了，简直到了顽固的地步，你说是不是?”甲一听丙的话顿生反感，心想：你这小子在背地里贬损我的好朋友缺德不缺德？但他又不好发作，于是假装一本正经地说：“丙，我先问你，我在背后和你议论我的好朋友，他要是知道了会不会和我反目为仇?”丙一听这话，脸“刷”地一红，不吭声了。这里甲就使用了委婉点拨的技巧。面对丙的发问，他没有直接回答“是”还是“不是”，而是话题一转，给对方出了个难题，面这个难题又正好能起到点拨对方的作用，既暗示了“乙是我的好朋友，我是不会和你合伙议论他的”，又隐含了对丙背后议论、贬损乙的不满。同时，由于这种点拨较委婉含蓄，所以也不致让对方太难堪。

2. 类比警告。即以两种事物具有的某一相似点作比，暗示敬告对方言行的失当，使之明白自己的不满。例如：甲公司的经理在一次业务谈判中，受到了乙公司工作人员的顶撞。他

气冲冲地给乙公司的经理打电话说："如果你们不向我保证，撤了那个蛮横无礼的人员，那么，显然是没有和我公司达成协议的诚意。"乙公司的经理听了微微一笑说："经理先生，对于工作人员的态度问题，是批评教育还是撤职处理，完全是我们公司的内部事务，无需向贵公司作什么保证。这就同我们并不要求你们的董事会一定要撤换与我公司工作人员有过冲突的经理的职务，才算是你们具有与我们达成协议的诚意一样。"甲公司的经理顿时哑口无言。在这里，乙公司的经理就很好地使用了类比警告的技巧。虽然说甲乙两公司有很多不同之处，但有一点却是相似的，即甲乙两公司对工作人员或经理的处分完全是各公司内部的事务，与对对方有没有诚意无关。乙公司的经理就是抓住了这一相似点作比，从而警告对方所提要求的过分和无理，表达了对态度蛮横的甲公司经理的不满。

3. 柔性敲打。有些女孩子喜欢动不动就生男友的气，以显示自己有个性。如果这个女孩是父母的掌上明珠，或是兄长的娇妹妹，就更是不能容忍别人对她的不满。有些痴情的男孩子因为自己的某句话引起女友的不快，生怕得罪自己的"公主"，会忙不迭地赔礼道歉，更有甚者会贬低自己请求原谅，以示对恋人的忠贞。其实大可不必如此。某局长的千金小徐和本单位的小李谈恋爱时总是显示出某种优越感。因为小李是农家子弟，大学毕业分在局里做科员，没有什么靠山。有一次小徐到小李家做客，对小李家人的一些生活习惯总是流露出看不顺眼的情绪，并不时在小李耳边嘀嘀咕咕。吃过晚饭把小姑子使唤得团团转，又是叫烧水又是让拿擦脚布什么的。小李看在眼里很不是滋味。他借机笑着对妹妹说："要当师傅先学徒弟嘛！你现在加紧培训一下也好，等将来你嫁到别人家里，也好摆起师傅的架子来。"小李这么一说，小徐当时似乎听出了什么，过后不得不在小李面前表示自己有些过分。小李不失时机地用"要当师傅先学徒弟"的俗话来提醒小徐，避免了直接冲突。即使对方当时略有不满，过后也会有所感悟的。

4. 幽默提醒。幽默是人际关系的润滑剂，有时利用幽默

表达一下对对方的不满，也不失为一种好方法。有这样一则小幽默：在饭店，一位喜欢挑剔的女人点了一份煎鸡蛋。她对女侍者说："蛋白要全熟，但蛋黄要全生，必须还能流动。不要用太多的油去煎，盐要少放，加点胡椒。还有，一定要是一个乡下快活的母鸡生的新鲜蛋。"

"请问一下，"女侍者温柔地说，"那母鸡的名字叫阿珍，可合你心意?"

在这则小幽默中，女侍者就是使用的幽默提醒的技巧。面对爱挑剔的女顾客，女侍者没有直接表达对对方所提苛刻要求的不满，却是按照对方的思路，提出一个更为荒唐可笑的问题提醒对方：你的要求太过分了，我们无法满足，从而幽默地表达了对这位女顾客的不满。

5. 无声语言。人的交际活动，总是在一定的场合中进行的。有些交际场合，一经人的着意选择与设计，便形成了特定的情境。一景、一物、一支歌、一幅画等，便能渗透着交际者的意图，具有鲜明的情境意义，直接或间接地作用于人的交际活动，为交际的主体服务。

情境在交际中虽然表达的是一种弦外音、画外意，但其表义功能还是十分鲜明的，并且具有多方面的用途，无论是政治、军事方面，还是商贸或日常生活方面，用得好，常能收到奇效。

有时出于军事的或商贸的需要，有的意思不宜明确表达，巧设交际情境，施计用谋，便可出奇致胜，实现目的。"三国演义"中空城计的情节是人们熟知的，司马懿引大军十五万，往西城蜂拥面来。诸葛亮当时就在西城中，身边别无大将，只有一班文官和二千五百名守军。在这危机关头，他果断传令，将旌旗尽皆隐匿，大开城门，由二十余军士扮作百姓，洒扫街道，然后亲自登上城楼，焚香操琴。司马懿来到城下，见此情境，疑有埋伏，挥师退去。这里，诸葛亮就是大胆地利用了城门大开、百姓扫街、城楼操琴的特定情境，让对方得出必有埋伏的误解，从而保住了城池。这种情境的妙用，虽系不得已而

用之，却产生了奇效。

对对方失当的言行，不当面表达自己的不满，而是等到以后，选择或设置一个适当的情景，向对方做出与之相似的言行，然后再稍加点拨，使对方明白自己的意图。如：妻子坐在缝纫机旁做活，丈夫在一旁不停地发表意见："慢点……小心点……你的针已经断了，把布向左拉……停一下……"

妻子生气地说："你干吗要妨碍我，我会缝！"

"你当然会，亲爱的，我只是想让你体验一下你教导我擦地板时我的那种感觉。"

在这里，丈夫采用的就是设置情景的技巧。当他擦地板时，妻子在一旁指指点点、吆五喝六，严然一副总指挥的架式。也许是不愿当即拂妻子的面子，丈夫没有表达自己的不满，而是在这之后抓住妻子做缝纫活的机会，设置一个与当时相似的情景，让妻子也体验一下受人驱使、听人吆喝的感觉，巧妙地表达了对妻子好为人师的不满。

企业界有许多实际的例子显示，妨碍或影响公司进步的，往往是当年创业时的伙伴、功臣。这些人以功臣自居，以老大自任，位高而不实心办事，自满而不求进步，但知营私结党，倾轧图利，他们的能力不但早已赶不上公司的发展，而且成为公司进步的绊脚石。经营者痛心疾首但不能卸下感情的包袱，既无壮士断腕的勇气，亦无其他治本的良策，此时该如何呢？

如果经营者学会旁敲侧击，不但可兼顾到感情的问题，也能使公司脱离困境，再创生机，两全其美而不着痕迹的把困难解决，何乐不为呢？

旁敲侧击的方法很多，我们略举数例，希望经营者碰到如上的困难时能有参考价值，或者由这些方法中自我启发出更有建设性的方法。

1. 另给他分个办公室。

办公室的分配位置，最能显示出权力象征的意义，尤其是一间属于个人专有的办公室，不论位置、大小、装饰等，都足以代表一个人在公司中的地位与权力。

旧有的办公室可能已经使用了好几年，乃至十数年，权力的型态与意识早已根深蒂固，哪一个房间是属于副总经理的？那一个房间是属于业务经理的？大家都十分熟悉，而哪一个房间拥有多少权力？权力的中心何在？更是人人清楚。

假定现在你想剥夺占有某个办公室的人的权力，又不想以调整职务为手段，那么比较不露痕迹的方式，就是给他一个新的办公室，而这新的办公室应该远离权力中心。

如此，在一种很自然而无形的情况下，这个人会逐渐地失去他原有的影响力。等到他的影响力消失了，你再处置他就不会过于棘手，也不会产生不必要的副作用或后遗症。

事实上，以换办公室作为削夺权力的第一步骤，从任何角度来看，都是最温和而不伤尊严的做法。稍为激烈一点的，就是将他迁出私人办公室，而与一般职员共处于大办公室，美其名为“增进其与部属之间的沟通”。失去了私人办公室，他的一切护卫与武装也就随之解除。甚至干脆把公司搬到一栋新建的大厦去，并重新分配办公室，来达到目的。

2. 掐断电话，不叫开会，断绝情报。

有人说，一个公司中最有权力的人，可能是负责接电话的总机小姐，因为任何情报的传达都要透过她，所以她拥有公司最多的情报。总机小姐如果对某人不顺眼，而要使这个人失去权势的话，可说轻而易举，她只要断绝若干情报来源，就可能使他陷入极大的困境。

在资讯发达的时代里，情报可说是一切权力的来源，谁有办法掌握更多的情报，谁就是更有权力的人。因此，杀人不见血的方法之一，就是断绝情报来源。

如何断绝对方的情报来源呢？例如，重要的会议在他不在或出差的时候召开，使他失去参与决策的机会，或者开会通知根本不发给他，财务报告、业务报告不再给他过目。

3. 明升暗降，叫他毫无实权。

表面上晋升其职位，实际上是解除他的权力。行政机关将部长、院长改聘为资政、顾问，使其高位而无为，就是明升暗

降的手法。

这样做的好处很多，第一，不伤对方的面子，第二，权力的移转会温和而顺利。例如将总经理或副总经理纳入董事会，提任高级顾问，谁也无话可说。

4. 让他出个长长的差。

派他出国考察，一两个月后，他回来时发现整个情势已然改观，他的工作已经分别由他人瓜代，他的权力已所剩无几。此时，你再加以说明，因时机紧急或迫于无奈权宜处置等搪塞的理由，纵使他心里明白，也徒呼奈何了！

这样旁敲侧击地整下去，相信没有谁会经得住敲打，或者心里还不明白，他为了拿份稳妥的退休金，也只好乖乖地退休了。对于无能之人，说实在话，已经是相当仁慈了。这对公对私都有好处，又没有拉下脸来，伤了面子，也不是一脚踢开，加上对方后半生衣食无忧，这种旁敲侧击有何不好呢！

◎ 驳人面子，点到为止

在人际关系中，出于各种原因有时我们会驳别人的面子，这种事情如处理不当，便容易得罪人；别人有亏于你，也应该“得饶人处且饶人”，但“饶人”的表示又不能生硬；向心爱的人倾诉衷心，也要委婉含蓄，利用话里藏话暗示他人，是时刻离不开的奥妙技巧。

1. 拒绝有方。有些求人的人，由于种种原因，不好意思直接开口，喜欢用暗示来投石问路，这时你最好用暗示来拒绝。

两个打工的老乡，找到城里工作的李某，诉说打工之艰难，一再说住店住不起，租房又没有合适的。言外之间是要借宿。

李某听后马上暗示说：“是啊，城里比不了咱们乡下，住房可紧了。就拿我来说吧，这么两间耳朵眼大的房子，住着三代人。我那上高中的儿子，没办法晚上只得睡沙发。你们大老

远地来看我，本该留你们在我家好好地住上几天，可是做不到啊！”

两位老乡听后，就非常知趣地走开了。

2. 指责有术。一般说来，争辩中占有明显优势的一方，千万别把话说得过死过硬，即使对方全错，也最好以双关影射之言暗示他，迫使对方认错道歉，从而体面地结束无益的争论。有一个人在一家餐馆就餐时，发现汤里有一只苍蝇，不由大动肝火。他先质问服务员，对方全然不理。后来他亲自找到餐馆老板，提出抗议：“这一碗汤究竟是给苍蝇的还是给我的，请解释。”那老板只顾训斥服务员，却全然不理睬他的抗议。他只得暗示老板：“对不起，请您告诉我，我该怎样对这只苍蝇的侵权行为进行起诉呢？”那老板这才意识到自己的错处，忙换来一碗汤，谦恭地赔礼道歉。显然，这个顾客虽占理，却没有对老板纠缠不休，而是借用所谓苍蝇侵权的类比之言暗示对方：“只要有所道歉，我就饶恕你。”这样自然就十分幽默风趣又十分得体地化解了双方的窘迫。

3. 以喻止兵。在双方激烈的争论中，占理的一方如果认为说理已无法消除歧见时，不妨采取一种强硬的警示性言语来中止争论，结束冲突。将一个两难选择摆在对方面前，使之失去最后挣扎的基础。生物学家巴斯德，一次在实验室工作时，突然一个男子闯进来，指责他诱骗了自己的老婆。争论中双方提出决斗。清白占理的巴斯德完全可以将对方赶出门去，或者奋起决斗，但是那样并不能解决问题，甚至会造成两败俱伤的恶果。这时候巴斯德沉着地说：“我是无辜的……如果你非要决斗，我就有权选择武器。”对方同意了。巴斯德指着面前的两只烧杯说：“你看这两只烧杯，一只有天花病毒，一只有净水。你先选择一瓶子喝掉，我再喝余下的一瓶，这该可以了吧？”那男子怔住了，他一下子陷于难解的死结面前，只得停止争论与挑战，尴尬地退出了实验室。无疑，正是巴斯德提出的柔中带刺的难题，才最终使决斗告吹。

4. 释义却难。做出一定的解释，借以表达自己的不满。

例如：有一位姓周的女士因公出差，在火车上与一位看起来挺有涵养的男士坐在一起。这位男士主动和她搭讪，周女士觉得一个人干坐着也挺乏味的，于是就和他攀谈起来。开始时这位男士还算规矩，和周女士只是谈谈乘车难的感受以及交流交流对当今社会上一些不合理现象的看法。可不知怎的，谈着谈着，这位男士竟然话题一转，问了周女士一句："你结婚了吗?"周女士一听顿生厌恶，于是她态度平和地对那位男士说："先生，我听人说过这样一句话，前半句是'对男人不能问收人'，所以我才没有问你的收人；后半句是'对女人不能问婚否'，所以你这个问题我是不能回答了！请原谅。"那位男士听周女士这么一说，也觉得有点不妥，尴尬地笑了笑，不再说话了。我们不能不佩服周女士的应变之才。寥寥数语，既表达了对对方的不满，又没有令对方下不来台，可谓一举两得。

5. 暗中交心。从一个人的表情、举止等身体语言能够看出一个人的内心世界。恋人往往能从对方的一举一动甚至一言一笑中体察到内心情感。当男友观看节目总喜欢滔滔不绝地发表评论，女友可以用恰当的身体语有来表示内心的不满。比如神情专注地观看节目表示无法分心听他的高论，或者找一本杂志来看，以转移视线表示兴趣不一。慢慢地他就会因为自己没有听众而就此打住。恋爱时有些感情热烈的男孩子往往难以控制自己的情感。目光或举止会有意无意地流出某种企盼。聪明的女友该怎样对待这种过分的表示呢？大声地斥责容易伤害对方的感情，任其所为又并非已愿。那么，用愤怒的目光注视他，或者拉下面孔，做出一到冷漠的神情，定能让他知道自己内心的不满，使其不敢随随便便。

■ 人性弱点厚黑真言四：名利双收

——厚黑高人并不止于给人面子，更善于投机取巧，甚至像一个高明的魔术师，制造错觉：明明是在求人，而给人的感觉却是在施恩；本来了无功绩，却可两边落好，大落人情债权。

厚黑高人并不止于给人面子，更善于投机取巧，甚至像一个高明的魔术师，制造错觉：明明是在求人，而给人的感觉却是在施恩；本来了无功绩，却可两边落好，大落人情债权。

◎ 甘蔗可以两头甜

人际关系存在着一个“成本”，最好能降低成本或不用投人也可获得人心。扮可怜博得同情；用廉价的称赞赚取高贵之物；赏个虚头衔鼓励干劲；对名人强者明贬实褒加深印象，都是极妙的厚黑卖乖之法。

商业领域中卖乖常会出奇制胜，以小换大。比如捐助、义卖、让利等等公益活动，表面上资助非盈利甚至“倒贴”的社会公益事业，“无私地”奉献出爱心，实际上所起的广告效

应，会远远大于同等成本的“硬性”广告。并且，“硬”广告只是让人知道，而“软”广告却在出名的同时获得好感与支持。

元末农民起义中，群雄割据，其中以朱元璋、陈友谅和张士诚较为强大。他们都想吃掉对方，称王称霸，因而互相攻打。

1363 年，朱元璋受到陈友琼和张士诚联合一起对应天的两面夹攻。在双方正进行一场血战的险恶形势下，江北形势骤变。小明王韩林儿和刘福通派出的三支北伐军，遭到了元军的反击而惨败。小明王退兵安丰后，张士诚却派大将吕珍围攻安丰，情况十分危急。小明王多次派人向朱元璋求兵解围。这天，朱元璋召开军事会议，讨论派兵解困问题，会上议论纷纷，众将都反对派兵，连军师刘基也坚决不同意。朱元璋这次力排众议，阴险地对大家说：“我自有安排!”他毅然派兵去救小明王。

朱元璋为什么愿冒此风险？狡猾奸诈的朱元璋自有他的鬼算盘。他认为安丰是应天的屏障，安丰失守，自己的应天就暴露在敌方攻击下，救安丰就是保应天。至于小明王，他在红巾军和劳苦群众中影响最大，最有号召力，是一面旗帜。他朱元璋尊小明王为主，打他的龙凤旗号，一可利用小明王影响，争取人心，二来，敌方打击的矛头首先冲着小明王，是为了实现他今后的更大图谋。于是，他亲自率军北上，杀退吕珍，保住了安丰。小明王对此感激涕零。

保住安丰城后，朱元璋决心把小明王控制在自己手中。他先处处卖乖，把小明王迎到滁州，在滁州给小明王建造了巍峨的宫殿，安排了威武的銮驾仪仗、丰厚的食物和华丽的服饰，背地迅速安排亲信，对小明正实行封锁、隔离，甚至把侍奉小明王的宫中人员全部换上自己的部下。从此，小明王的一切，统统在朱元璋的掌握之中。后来，朱元璋又以借刀杀人之计杀了已无利用价值的小明王，而临死时，小明王还念念不忘朱元璋的大恩大德。朱元璋靠卖乖既得了江山又得人心。

卖乖的至上功夫莫过于此：明明是在占便宜，甚至致人死地，而给人的感觉却是他们在给人施恩。他不让自己的利益明

示于人，而是将其装饰成其他人的利益，使他在受恩时看起来好像在帮别人的忙。

卡耐基自己的一次经历，可以做为卖乖的典范。

他是这样请求一家旅馆经理打消增加租金的念头的：

“我每季均要在纽约的某家大旅馆租用大礼堂 20 个晚上，用以讲授社交训练课程。

“有一季度，我刚开始授课时，忽然接到通知，要我付比原来多三倍的租金。而这个消息到来以前，入场券已经印好，而且早已发出去了，其他准备开课的事宜都已办妥。怎样才能交涉及成功呢？他们感兴趣的是他们想要的东西。两天以后，我去找经理。”

“我接到你们的通知时，有点震惊。”卡耐基说，“不过这不怪你。假如我处在你的地位，或许也会写出同样的通知。你是这家旅馆的经理，你的责任是让旅馆尽可能地多盈利。你不这么做的话，你的经理职位难得保住，也不应该保得住。假如你坚持要增加租金，那么让我们来合计一下，这样对你有利还是不利。”

“先讲有利的一面。”卡耐基说：“大礼堂不出租给讲课的而是出租给办舞会、晚会的，那你可以获大利了。因为举行这类活动的时间不长，他们能一次付出很高的租金，比我这租金当然要多得多。租给我，显然你吃大亏了。”

“现在，来考虑一下不利的一面。首先，你增加租金，却是降低了收入。因为实际上等于你把我撵跑了。由于我付不起你所要的租金，我势必再找别的地方举办训练班。”

“还有一件对你不利的事实。这个训练班将吸引成千的有文化、受过教育的中上层管理人员到你的旅馆来听课，对你来说，这难道不是起了不花钱的广告作用了吗？事实上，假如你花 5000 元钱在报纸上登广告，你也不可能邀请这么多人亲自到你的旅馆来参观，可我的训练班给你邀请来了。这难道不合算吗？”讲完后，卡耐基告辞了：“请仔细考虑后再答复我。”当然，最后经理让步了。

“这里我要提请你注意，我获得成功的过程中，没有谈到一句关于我要什么的话，我是站在他的角度想问题的。”

把他人利益放在明处，将自己的实惠落在暗处，不但会达到自己的目的，而且可以获得对方的人情。卖乖的确是最为精明的操纵之术。

晚清时期，湖南有个道台单舟泉，这人善于观察，办起事来面面俱到，所以大小官员都很佩服他。

有一年，一个游历的外国人上街买东西，有些小孩因未看见过洋人，便追随着他。洋人很恼火，手拿棍子打那些孩子。有一孩子躲闪不及，被打中太阳穴，没多久就死了。小孩的父母当然不肯干休，一齐上来，要扭住那外国人。外国人则举起棍子乱打，连旁边看的人都被打伤几个。这样，激起公愤，大家一齐上前，捉住那外国人，拿绳子将他捆了起来，送到衙门。因为是个外国人，所以感到很棘手。

此事落到单道台手里，他不愧是官场老手，又有丰富的办案经验，马上就将卖乖绝招运用自如。一方面他认为湖南阔人很多，而且民风开放，如果办得不好，他们会起来说话，或者聚众为难外国人，到那时，想处治外国人做不到，而不处治又办不到。不如先把官场上为难的情形告诉他们，请他们出来帮忙。只要绅士、百姓动公愤，出面同外国领事硬争，形成僵持局面，外国领事看见老百姓行动起来，就会害怕，因为洋人怕百姓。到这时，再由官府出面，去压服百姓，叫百姓不要闹。因为百姓怕官，所以他们也会听话。而外国领事见他压服了老百姓，也会感谢官府。

主意想好，他马上去拜会几个有权势的乡绅，要他们大家齐心合力与领事争辩。倘若争赢了，不但百姓伸冤，而且为国家争了面子。此话传出去，大家都说单道台是一个好官，能维护百姓利益。他又来到领事处，告诉领事，如果案子判轻了，恐怕百姓不服。外国领事听他这么说，又看着外面聚集的人群，果真感到害怕。单道台又说：“你们也不必太害怕，只要判决适当，我尽力去做百姓的工作。不会让他们胡闹。”

案子判了下来，自然也是虎头蛇尾。但单道台却两面得到好处：巡抚夸他处理得好，会办事；领事心里感激他弹压百姓，没有闹出事来，于是替他讲好话；而绅士们，也一直认为他是维护百姓的。

这种迎合双边心理的卖乖关键在于主动操纵人心，善于抓住双方的心理巧妙圆场，两头落好。可见只要卖乖的功夫做到家，再做事主动一些，甘蔗也可两头甜。

在中国古代历史上，宦官专权的事例屡见不鲜，而各朝皇帝似乎都不能吸取教训。汉元帝时，宠信宦官石显被封为中书令，朝政大小事务由他裁决。石显为人邪僻，也时刻担心有一天皇帝听到周围的人说他坏话而对他不利，于是想方设法向皇帝表示的忠心，加深皇帝对自己的信任。一次，石显被派往各宫去办点事。他觉得这是一个检验他周围的人对他的态度的大好时机，于是向皇帝奏请说，他担心事情办完之后时间太晚，未央宫宫门被关闭而进不来，请求皇上下诏给门卫，让他们给他留门。皇帝当即给各宫门卫下达了口谕。石显则故意拖延时间，在各宫都尽量逗留，直到半夜才回来，让门卫给他开门而进了后宫，后来果然有人上书告发石显矫诏擅自开启宫门。皇帝看后，笑着把那封揭发信给石显看。石显流着泪，做出特别无辜的样子说："陛下明鉴，您非常信任我，经常让我去各宫里办些事情，于是有许多人不免嫉妒我，总要抓住一切时机陷害我。这样的揭发信不会只有一封，以后可能还会有。对于这种捕风捉影的话，只有靠圣明的皇上洞察了。微臣出身寒鄙，确实不能以区区一身让大家都满意，不能禁受住天下之怨。我愿意辞去现在的宫职，接受后宫洒扫除垢的差遣，以表明我对陛下的忠诚之心，死而无所恨。只希望陛下能相信我。"汉元帝认为他语出于情，于是相信了他，不仅不让他辞官，反而多次慰劳勉励，让他好好干，并给他比以往更多的赏赐，石显更加荣耀起来。

小孩扮可怜容易得到别人的同情，其实有时老人也并不弱于小孩。

午饭前，阿乔看见一个衣着褴褛的老人，在酒吧间外一个积水约有5厘米深的水坑里钓鱼。阿乔好奇地站住了。所有经过这位钓鱼人身边的人，都认为这人是个傻瓜。

阿乔不禁动了怜悯之心，他和蔼地对钓鱼人说："喂，你愿意进酒吧间和我喝一杯酒吗?"钓鱼人高兴地接受了他的邀请。阿乔给钓鱼人买了几盅饮料，然后问道："你在钓鱼，是吗？今天上午你钓到几条鱼呀？我是否可以问问呢?""你是第八条。"钓鱼人幽默地回答。

◎ 不花钱也能收买人心

无巧不成乖。有些精谙人性弱点的精明人落人情，收买人心不用投人过多，可也能达到目的。他们是怎样做到操纵自如的呢?

1. 赏个好听的头衔。"人往高处走，水往低处流"，追求更高的地位，更显赫的头衔，乃人之常情。"勤奋工作，不要回头"，"积极向上，自强不息"，为的就是爬升到金字塔的顶端。无论任何行业、任何工作，如果没有更高的地位作为大家努力的诱因，绝对无法鼓舞个人抱负水准的提升。

从前的业务人员叫做推销员，但是聪明的主管，把它改为"业务代表"、"业务专员"、"业务企划专员"等名堂，有的还冠以主任、经理等头衔。工作内容事实上并没有改变，但是却具有提高他们社会地位的作用，使他们重视自己的工作，发挥更高的工作潜能。

日本人似乎最懂得用这套方法来鼓励员工，什么"总监"。"督察"、"委员"、"顾问"等，足见人性的欲望中，对地位的渴求是多么的迫切。

2. 给下属崇高的荣誉。从前，赵王得到一块于美玉，便让人雕成玉盅，说："以后就用这玉盅给有功的人喝庆功酒"。

后来，秦国派兵攻打赵国，兵围赵国邯郸。魏国的公子信陵君便领兵去攻打秦国，解救了邯郸之围。事后，赵王跪捧着

玉盎敬酒，祝魏公子信陵君健康。魏公子施礼答谢，并赞赏这只玉盅是个宝物。后来，燕国又派兵来攻打赵国，赵将廉颇大破燕军，赵孝成王没有别的赏赐，就用这只玉盅给将士们饮酒庆功。将士们用它饮酒，都非常高兴。这以后，赵国人谁要能用这玉盅饮一盅酒，比得到俸禄、赏赐还觉得珍贵。

3. 给一个堂而皇之的说法。宋国有个人，很喜爱猴子，养了一大群。时间长了，他能懂得猴子的心思，猴子也能理解他的想法。为了养好这一群猴子，满足猴子的需求，他连一家人的生活开支也缩减了。

可是，又过了一段时间，生活越来越困难，不得不限制猴子们的食量了，但又担心猴子因此而不再听他的驯养。于是他哄骗猴子们说："从今天开始给你们橡子吃，早晨给三个，晚上给四个，总算够吃了吧！"

猴子们一听，都生气地站了起来。养猴子的人又改口说："那么，改为早晨四个，晚上三个，总可以了吧！"

众猴一听，又都高兴地趴在了地上。

4. 给一个家的感觉。到小餐馆吃饭，是否听过老板娘斥责的口气对客人说"不要再喝了，该回去了，明天还要上班哪！"之类的话。乍听，这实在不是店家的招呼之道，可是，这些被斥责的客人一副无所谓的样子，甚至还有些沉醉。常来此小店的客人们都说，这个小店实在没有什么值得夸奖，唯独老板娘的亲切令人难忘。

类似这样的馆子，老板娘和顾客之间的关系很微妙。她那温和斥责的态度，恰巧弥补了游子的思乡情怀。而这正是这种小餐馆生意鼎盛的原因。这种类型的经营者看似属于性格直率，实则，往往正是从人性的弱点下手，利用顾客的撒娇心理，并且由顾客的依赖得到相应的情感回报。

◎ 小事落个大人情

孟尝君的门客冯谖开始不被重用牢骚满腹，后来得到孟尝

君的礼遇。一次孟尝君派人去封地薛邑讨债，冯谖自荐，便问：不知用讨回来的钱，需要买什么东西？孟尝君说：就买点我们家没有的东西。冯谖领命而去，结果把债券烧了，一文不取。贫困的薛邑老百姓没有料到孟尝君如此仁德，个个感激涕零。冯接回来后，益尝君问：讨的利钱呢？冯答说：不仅利钱没讨回，借债的债券也烧了。孟尝君很不高兴。冯说：你不是吩咐说要我买家中没有的东西回来吗？我已经给您买回来了，这就是“义”。焚毁了债券，对您没什么影响，买来了仁义，对您收归民心可是大有好处啊！

数年后，益尝君被人诬陷，相位丢了，回到封地薛邑。老百姓听说孟尝君回来了，全城出动，夹道欢迎，表示愿意拥戴他。孟尝君非常感动，理解了冯接“买义”的苦心。

要卖乖总不能永远一毛不拔，能够低成本买得人心，也不失为投机取巧的好方法。

某企业董事长的家里，每到年底时，都会收到堆积如山的赠品。由于太多，而且礼物和赠礼的人不一致的情形也不少。所以听说这位董事长只留下合意的礼物，其余的都退回百货公司。

然而，有一年岁末，这位董事长却想不到地收到了令他满意的礼物！那是在美国流行的“高丽菜田娃娃”，不知是怎样寄来的，总之是送给董事长的小女儿的。赠品也很别致，而把这别致的礼物不送给董事长而送给他的女儿，的确令人深感其诚意。

有人出席某电气广商主办的演讲会。演讲后，对到车站来送的主办单位的人员无意中提起“我母亲目前住院……”第二天，也不知演讲会的主办经理怎样打听到的，竟然到此人的母亲入住的医院来探病。此人在震惊于主办者意想不到的好意的同时，感激之情不可言表。

从这两段故事中可以发现，有人对有直接利害关系的一方送礼，对方往往会视为理所当然而接受，甚至有时会觉得：是否有何居心，而产生警戒心。但是，不对其本人而对他的家人表示深切关注，对方就会想到：“看，人家甚至用心到了这样

的地步!”较之自己的被厚待更加深深感动。就好像“射人先射马”一样，比本人更加厚待其周围的人的做法，使没想到那么远的对方，同时深深感到自己的费心，也是一种具有效果的手段。

某公司接待客户时，总是连太太一起招待。单单只招待客户的话，只不过是利益交换，类似商场上的关系，但由于太太们的加人，便变成了不正式的关系。更进一步说，是从纯商业的境地进人了友情的境地。而且很少机会参加宴会的太太们，对于公司的周到也会十分感激，太太的这种情绪，应该也会传达给先生。于是会不自觉地对接待公司“感恩”。

一家百货大楼开业伊始，同时推出的三项举措，有新意，有声势。他们的创新，一是在让利促销方面，没有沿用人们习以为常的让利几折的做法，而是每天出售一种不赚一点利的商品，这让人感到既新奇而实在。二是在监督方面，设立联谊服务台，为顾客计量复核，主持公道，这比挂在墙上的顾客意见簿更为可信。三是服务，他们在礼貌待客、送货上门等方面，大大拓宽了服务范围，每天派出“免费特快班车”，东西南北四个方向接送顾客，足见服务到家。三项举措，每一项单独推出，都会引起公众一定的反响。三项举措同时推出，这便形成了强大的宣传声势，让顾客在购物、价格、安全、服务等方面，全方位地感受当“上帝”的滋味，这必然会在公众心中形成强大的冲激波和诱惑力，以致人人心动手痒，急于到百货大楼走一回。

企业开业，亟待提高知名度、美誉度。企业开业面对社会公众也和人际交往中初次接触一样，容易形成第一印象。这第一印象在人的大脑里先人为主，又往往成为人们认识对方的起点，并在一定程度上影响和制约着此后的交往。所以，企业在开业、试业中的公关活动就显得十分重要，企业应慎之又慎，拿出自己的卖乖高招。

串门做客是现代交际中一项重要内容，作为男士，这方面的机会就更多。当你有事想到同性的朋友、同事、同学、领导

等的家去，或受同性朋友的邀请去做客时，而你对主人家主妇并不熟识或交往不深，你有没有想过；如何赢得她的热情和好感呢？要知道，主人家主妇并不是你交际的旁观者而是积极参与者。赢得她的热情，这对于完成交际任务有着很大的作用。假如主人家主妇冷冷冰冰，爱理不理，或者避而不见，那就说明她很不欢迎你。交际效果也可想而知。

男士为客，如何赢得主人家主妇的热情和好感呢？

在小孩身上动点脑筋。小孩是父母生命的延续，母亲对孩子怀有特别的爱，也希望别人能喜欢她的孩子。关心和喜欢主人家的小孩，实际上就是对其父母的尊重。因此，为了赢得主人家主妇的热情，可在小孩身上动点脑筋。从交际艺术上说，这叫做感情的曲线投人。做客前，如知道对方有小孩，可根据小孩的年龄带些礼物，如水果、玩具、学习用品等。亲近和关心小孩的方法还很多，如主动和小孩交谈，询问其姓名，并解释姓名的含义，再亲切地叫上几声，尽量询问小孩的学习情况，如空余时间较多，可给小孩讲个故事，出些简单而又有趣的智力题和常识题，也可以和小孩一道做个游戏，孩子提出了疑难问题，要尽量耐心，设法给予满意的答复；用餐时，可帮助夹些小孩喜欢吃的菜；离开时，也要和小孩打招呼。要尽量发掘小孩或在品貌上、或在智力上、或在习惯爱好上等的优点和特色，并给予热情赞扬。任何一个小孩总是有自己的优点和特色，而这又总是和父母亲的培育和教养连在一起的，称赞孩子，母亲当然高兴。总之，要把小孩当作一个角色，不要以为无关紧要。

肯定主人的居室布置。家庭内部布置和陈设，往往是主妇们心血倾注之所在。正像人的相貌各不相同一样，家庭内部的布置和陈设也总是千差万别的，有的主妇喜欢读书，可能有精制的书柜，有的主妇爱好音乐，可能有昂贵的钢琴等，利用主人家内部的布置和陈设的特色给以赞赏，是赢得主妇热情的又一个方法，因为这实际上是对其个性的赞赏。清洁卫生，是家庭主妇都很关心的一项内容。一般说来，家庭陈设的简陋是男人的无能，而家庭卫生不好，原因恐怕主要在子主妇。因而，

真诚地称赞居室的布置和陈设，主妇当然会喜孜孜的。即使主人家的住房狭小，如能做拾到好处的赞扬，也会赢得主妇的好感。某商店一位经理到一位在中学教书的老同学家里去，一进门就夸奖说："房子是小了点，整洁倒很不错！"主妇一听，高兴地说："房子要是大些，恐怕会更整洁。"话语中充满着感激之意，说完，立即端出水果，泡上了茶。特别要注意的是，在整洁的客房里，做客的一定要注意清洁，千万不能乱弹烟灰，乱丢果壳之类，即使本来并不整洁，也要注意。须知，主妇最厌恶的是不讲卫生的客人。

在主妇的手艺、衣着上打点主意。一般家庭主妇或多或少有点手艺和特长，或在烹饪上、或在编织上、或在裁剪上。手艺和特长通常是心灵手巧的一种反映，是智慧和勤奋的结晶。如发现主妇有某种手艺和特长，不失时机地给予赞扬，有助于赢得热情和好感。用餐时，发现某一道菜味道特别好，并拜其为师，表示意欲回家仿做，这将大大刺激主妇的积极性。在穿着上，女人是非常敏感的。称赞男子衣着得体，一般不会太在意，而称赞女子衣着得体，则往往会高兴一阵子，倘称赞之后，又能说出具体理由，使人觉得是内行人的赞词，那主妇内心的喜悦就可能非同寻常。主妇自己衣着随便，甚至不修边幅，而她的丈夫或小孩比较人时和得体，则可在他们的衣着人手，称赞主妇把爱心倾注在丈夫和孩子身上，并且会打扮，懂穿着，有艺术眼光。

不妨主动帮上一把。一道同去的客人较多，或者都要用餐或留宿，那么，主妇就会很忙，倒茶、洗水果、买菜、洗菜、整理房间等事情很多，有时会忙不过来。倘小孩还小或正处于似懂非懂的年龄，也有可能趁来客之机添乱。在这种情况下，做客的男士不妨主动帮上一把。做些辅助性的事，如倒茶、洗菜、剥笋之类，不要摆出大老爷的架子，坐着不动。自己衣冠楚楚，不便劳动，可退至一旁，以免影响主妇劳作，必要时，可中止与男主人的谈话，劝男主人一道帮助妻子做点事。就餐时，可邀请主妇一道入席，并对她的辛勤操劳表示谢意。

■ 人性弱点厚黑真言五：赔本吆喝

——身为『小星星』，不但要『捧月』，还得去捧『大星星』。看大人物们面子上是否有光，便知你是否『捧』到了『场』。

宗吾说：“捧”，捧场的捧，戏台上曹操出来，那华歆的举动，便是绝好的模范。一个“捧”字暴露了我们的从属身份和地位。我们身为“小星星”，不但要“捧月”，还得去捧“大星星”。看大人物们面子上是否有光，便知你是否“捧”到了“场”。

◎ 给上司的脸上贴金

那些下级、“低辈”、“服务员”、求助者等弱光小个的“众星”，因为势不如人，有求于人，所以才会有“捧月”的念头和需要。“捧”好“月亮婆婆”的大驾，想方设法维护其面子和尊严，不敢得罪或想主动讨个好。于是我们不可“居功自傲”；不能只顾下棋不分对手；不能不长眼色不会变色；甚至还要说好不说歹，报喜不报忧，或替人背黑锅。一句话，对“太岁”要敬畏有加，投其所好，更不能去动他的一点“土”。说白了，“太岁”们便是上司以及类似上司的准上司。

被别人比下去是很令人恼恨的事情，所以你的上司被你超过，这对你来说不仅是蠢事，甚而至于产生致命后果。

龚遂是汉宣帝时代一名能干的官吏。当时渤海一带灾害连年，百姓不堪忍受饥饿，纷纷聚众造反，当地官员镇压无效，束手无策，宣帝派年已七十余岁的龚遂去任渤海太守。

龚遂单车简从到任，安抚百姓，与民休息，鼓励农民垦田种桑，规定农家每口种一株榆树，一百棵茭白，五十棵葱，一畦韭菜，养两口母猪，五只鸡，对于那些心存戒备，依然带剑的人，他劝喻道：“干吗不把剑卖了去买头牛？”经过几年治理，渤海一带社会安定，百姓安居乐业，温饱有余，龚遂名声大振。

于是，汉宣帝召他还朝，他有一个属吏姓王，请求随他一同去长安，说：“我对你会有好处的”！其他属吏却不同意，说：“这个人，一天到晚喝得醉醺醺的，又好说大话，还是别带他去为好！”龚遂说：“他想去就让他去吧！”

到了长安后，这位王先生终日还是沉溺在醉乡之中，也不见龚遂。可有一天，当他听说皇帝要召见龚遂时，便对看门人说：“去将我的主人叫到我的住处来，我有话要对他说！”

一副醉汉狂徒的嘴脸，龚遂也不计较，还真来了。王先生问：“天子如果问大人如何治理渤海，大人当如何回答？”

龚遂说："我就说任用贤材，使人各尽其能，严格执法，赏罚分明。"

王先生连连摆头道："不好！不好！这么说岂不是自夸其功吗？请大人这么回答：这不是小臣的功劳，而是天子的神灵威武所感化！"

龚遂接受了他的建议，按他的话回答了汉宣帝，宣帝果然十分高兴，便将龚遂留在身边，任以显要而又轻闲的官职。

作臣下的，最忌讳自表其功，自矜其能，凡是这种人，十有九个要遭到猜忌而没有好下场。当年刘邦曾经问韩信："你看我能带多少兵？"韩信说："陛下带兵最多也不能超过十万。"刘邦又问："那么你呢？"韩信说："我是多多益善。"这样的回答，刘邦怎么能不耿耿于怀！

喜好虚荣，爱听奉承，这是人性的弱点，作为一个万人注目的帝王更是如此。有功归上，正是迎合这一点。因此是讨好君上，固宠求荣屡试不爽的法宝。

自以为有功便忘了上峰，总是讨人嫌的，特别容易招惹上司和君上嫉恨。表白自己的功劳，虽说合理，但却不合人情，而且也是很危险的事情。

三国末期，西晋名将王浚巧用火烧铁索之计，灭掉了东吴。三国分裂的局面至此方告结束，国家又重新归于统一，王浚的历史功勋是不可埋没的。岂料王浚克敌致胜之日。竟是受谗遭诬之时，安东将军王浑以不服从指挥为由，要求将他交司法部门论罪，又诬王浚攻入建康之后，大量抢劫吴宫的珍宝。

这不能不令功勋卓著的王浚感到畏惧。当年，消灭蜀国，收降后主刘禅的大功臣邓艾，就是在获胜之日被谗言构陷而死，他害怕重蹈邓艾的覆辙，便一再上书，陈述战场的实际状况，辩白自己的无辜，晋武帝司马炎倒是没有治他的罪，而且力排众议，对他论功行赏。

可王浚每当想到自己立了大功，反而被豪强大臣所压制，一再被弹劾，便愤愤不平，每次晋见皇帝，都一再陈述自己伐吴之战中的种种辛苦以及被人冤枉的悲愤，有时感情激动，也

不向皇帝辞别，便愤愤离开朝廷。他的一个亲戚范通对他说："足下的功劳可谓大了，可惜足下居功自傲，未能做到尽善尽美！"

王浚问："这话什么意思？"

范通说："当足下凯旋归来之日，应当退居家中，再也不要提伐吴之事，如果有人问起来，你就说：'是皇上的圣明，诸位将帅的努力，我有什么功劳可夸的！'这样，王浑能不惭愧吗？"

王浚按照他的话去作了，谗言果然不止自息。

立了功，其实是很危险的事情。上司给你安个"居功自傲"的罪名把你灭了，正嫉妒你眼红你的同事也会高兴。把功劳让给上司，是明智的捧场术。还是把红花让给上司为上策。

◎ 出头的椽子先烂

自从商鞅在政治上投秦王所好，很快便飞黄腾达后。后代官场上便专门有这么一种人，能适应各种性格的主子、上司和完全不同的政治环境和气候，他们如同变色龙一样，根据上司的口味不断改变着自己的政治主张、倾向，因而总能春风得意，人们称这种人为"代代香"。他们便颇有点商鞅的流风余韵，但像商鞅那样成就了一番大事业的并不多。

汉元帝刘奭上台后，将著名的学者贡禹请到朝廷，征求他对国家大事的意见，这时朝廷最大的问题是外戚与宦官专权，正直的大臣难以在朝廷立足。对此，贡禹不置一词，他可不愿得罪那些权势人物，只给皇帝提了一条，即请皇帝注意节俭，将宫中众多宫女放掉一批，再少养一点马。其实，汉元帝这个人本来就很节俭，早在贡禹提意见之前已经将许多节俭的措施付诸实施了，其中就包括裁减宫中多余人员及减少御马，贡禹只不过将皇帝已经做过的事情再重复一遍，汉元帝自然乐于接受，于是，汉元帝便博得了纳谏的美名，而贡禹也达到了迎合

皇帝的目的。

司马光对贡禹的这种做法很不以为然，他在《资治通鉴》中批评说："忠臣服事君上，应该要求他去解决国家所面临的最困难的问题，其他较容易的问题也就迎刃而解了；应该补救他的缺点，他的优点不用说也会得到发挥。当汉元帝即位之初，向贡禹征求意见时，他应当先国家之所急，其他问题可以先放一放。就当时的形势而言，皇帝优柔寡断，谗佞之徒专权，是国家急待解决的大问题，对此贡禹一字不提。恭谨节俭，是汉元帝的一贯心愿，贡禹都说个没完没了，这算什么？如果贡禹不了解国家的问题，他算不上什么贤者，如果知而不言，罪过就更大了。"

司马光不明白，古代的帝王在即位之初或某些较为严重的政治关头，时常要下诏求谏，让臣下对朝政或他本人提意见，表现出一副弃旧图新、虚心纳谏的样子，其实这大多是一些故作姿态的表面文章。有一些实心眼的大臣却十分认真，不知轻重地提了一大堆意见，这时常招来忌恨，埋下祸根，早晚会招来帝王的打击报复。但贡禹却十分精明，专拣君上能够解决、愿意解决、甚至正在着手解决的问题去提，而回避重大的、急需的、棘手的问题，这样避重就轻，避难从易，避大取小，既迎合了上意，又不得罪人，表明他做官的技巧已经十分圆熟老道了。

察言观色是捧场至关重要的基本功。要投其所好，及时变色，不知道上头的心理和意图，说不定会"偷鸡不成反蚀一把米"。封建官场之上，都是一个比一个长眼色，善变色。

唐高宗李治将要立武则天为皇后，遭到了长孙无忌、诸遂良等一大批元老重臣的反对。一天，李治又要召见他们商量此事，诸遂良说："今日召见我们，必定是为皇后废立之事，皇帝决心既然已经定下，要是反对，必有死罪，我既然受先帝的顾托，辅佐陛下，不拼死一争，还有什么面目见先帝于地下！"

李勣同长孙无忌、诸遂良一样，也是顾命大臣，但他看

出，此次入宫，凶多吉少，便借口有病躲开了；而诸遂良由于面折廷争，当场便遭到武则天的切齿斥骂。

过了两天，李勣单独谒见皇帝。李治问他："我要立武则天为皇后，诸遂良坚持认为不行，他是顾命大臣，若是这样极力反对，此事也只好作罢了。"

李勣明白，反对皇帝自然是不行的，而公开表示赞成，又怕别的大臣议论，便说了一句滑头的话："这是陛下家中的事，何必再问外人呢！"

这句回答真是巧妙，既顺从了皇帝的意思，又让其他大臣无懈可击。李治因此面下定了决心，武则天终于当上皇后。反对派长孙无忌、诸遂良都遭到了迫害，只有李勣官运一直亨通。

◎说好不说歹，报喜不报忧

郭松龄是张作霖手下的一名副军长，在第二次直奉战争中，他战功显赫，为奉军获胜立下汗马功劳。但是他是个新派人物，很看不惯军阀部队内一些陈规陋习，不时要进言改革军队，这就触怒了奉系的一些元老，张作霖和亲信杨宇霆也对他百般挑剔，另眼看待。这可把郭松龄气坏了，他于是在滦州召开军事会议，以倡导和平为名，宣布回师奉天，准备兵谏。

张作霖在奉天得到消息后，又急又气。要不要带兵前去阻拦呢？他一时拿不定主意。他身穿便服，怀里插了两支手枪，脸色铁青，两眼通红，独自在书房里来回踱步。副官和卫兵们站在门外，连个大气也不敢出。突然，房内传出张作霖的一声命令："传包瞎子！"

这包瞎子？原来是一个算命卖卦的先生。他其实不全瞎，左眼还能看，但算命要的是瞎子，所以他整天戴副大墨镜。据说，他当年给张作霖测过"八字"，灵验得很。所以，张作霖发迹后，每每遇到疑难，总要找他来求个签问个卦。这样，包瞎子也身价百倍，成了"铁嘴神算"。

包瞎子一进帅府，立即感到气氛紧张，也没敢多说话，就将黄缎包袱放在红木桌子上，解开来，把一大堆刻着天干地支的卦子儿摆了起来。张作霖挥挥手道："现在没功夫等你摆弄这些玩艺儿了，抽个签，问个吉凶祸福吧！"包瞎子连忙双手捧过签筒，张作霖虔诚地抽出一支签。包瞎子接过签条，念道："乌云遮月不长久，桃红柳绿好风光。关公五关斩六将，谁是乌江楚霸王！"

张作霖听不懂啥意思，两眼一瞪，急问道："别文绉绉地啦！快说是吉是凶？"

这是一条模棱两可的签文。然而，包瞎子早就摸透了张作霖的心理，只能报喜，不能报忧，只能说好，不能说歹。他也耳闻郭松龄起事，估计准是为了这件事，就连忙作了揖道："大吉大利，上上签！签上说，郭松龄是乌云遮月，大帅是洪福齐天！"

张作霖一听，眨巴眨巴眼睛，认为不妨大事，就决定不再离开奉天了。

算命先生为了生计，对每一个问凶卜吉的顾客都要揣摩心理，让你满意，以便你心甘情愿掏银子。久而久之，练就了一身绝妙的捧场功夫。他们有一个屡试不爽的窍门：说好不说歹，报喜不报忧。对付张作霖这种人，实在是简单得很。

领导尤其爱面子，很在乎下属的态度，以此作为考验下属对自己尊重不尊重的一个重要指标。

一般地讲，领导者的面子在下列几种情况下最容易受到伤害，必须多加注意。

1. 领导出现失误或漏洞时，害怕马上被下属批评纠正。有些人直言快语，肚子里放不住几句话，发现领导的疏漏就沉不住气。某公司召开年终总结大会，主任讲话时出了个错，他说："今年本公司的合作单位进一步扩充，到现在已发展到46个"。话音未落，一个下属站起来，冲着台上正讲得眉飞色舞的主任高声纠正道："讲错了！讲错了！那是年初的数字，现在已达到63个。"结果全场哗然，主任羞得面红耳赤，情绪顿

时低落下来，他的面子顿时被这一句突如其来的话丢得干干净净。

捧场高手向领导提建议时，应该显得你只是在提醒他某种“他本来就知道，不过偶然忘掉”的事情，而不是某种要靠你去指点才能明白的东西。

2. 领导至上的规矩受到侵犯。在公开或正式场合，一般的领导都喜欢下属恭维自己，讨厌下属抢镜头、抢次序。尤其是一些领导平时与下属距离过近，界线不分明，平常嘻嘻哈哈，随随便便，甚至称兄道弟，把下属惯坏了，下属心目中的领导意识淡薄了，一遇正规场合就可能伤害领导的尊严。在一次外调时，某单位设宴款待王主任和他的一个下属，就座时年轻的蒋某也没考虑就抢先一步坐到第一把交椅上大吃大喝，王主任只好屈居二位，心里很恼火，事后狠狠把蒋某大骂一顿，说他是个饭桶，只知吃喝，目无领导。从此以后，王主任有了记性，凡是外调再也不带蒋某同去。

3. 领导理亏或有非分举动，不给他台阶下。比如女职员会遇到老板不怀好意的骚扰。即使到了这个程度，也还是要注意给对方留个台阶，你可以这样说：“想不到您真会演戏，我知道您是和我开玩笑，我才不会相信呢！因为大家都知道您是一个人格高尚的人，我们都很尊重您。”

此时，相信你的上司一定会忙不迭地收回他的话，并说：

“哈哈！你真不愧是有眼光的人，我刚才是跟你开玩笑的，我想试试你是不是值得信任。现在我知道了你的心，我就放心了。刚才我说过的，希望你当作没听见一样。同时，你一定要注意，咱们公司有这么几个人，心术极其不正，要防备别上当！”

上司一定会以这样的理由打圆场，并且，他也不敢再把你拖下水。

捧场并非完全局限于下级捧上级，求人办事，请客吃饭，要捧主客、主角，陪角、次角也不能忽视。

尽管人们的社会角色和社会地位不同，但都需要受到尊

重，维护面子的精神需求是一致的。如果你忘记这一事实，与他们交际时，对重要人物礼加三层，让一般人等冷落一分，则会刺伤后者的自尊和面子，失去一大批人。

有这样一场家宴：宴席上坐着男主人、科长，以及男主人的几位同事，圆桌上的酒菜已经摆得让人感觉全心全意了，可是，围着花布裙的主妇还是一个劲地上菜，嘴上直说："没有什么好吃的，请对付着用点！"

男主人则站起来，把科长面前吃得半空的菜盘撤掉，接过热菜放在科长面前，热情有余地给科长夹菜、添酒，而对其他同事只是敷衍地说声"请"。

面对这样"尊卑有别"的款待，试想男主人的几位同事将作何感想？他们很难堪，其中两位竟愤然起来，未等宴席告终，就"有事"告辞了。

像这样的宴席，男主人眼里只有科长，而慢待他人，使同事们的自尊心和面子受到损伤，非但不能增进主客间的友谊，反而会造成隔阂。

有一则国外电视小品，说的是一个恩爱家庭的故事：有一天，妻子扎上围裙，围上头布，准备打扫卫生，拿过吸尘器，发现吸尘器坏了。丈夫走过来，很自信地打开外壳，像是内行地修起来，孩子们围在一旁，引以为自豪的眼神中似乎是说："瞧，爸爸真棒。"

这时，细心的妻子，无意中发现是原来是电源插头的接线脱落了，她没有惊动聚精会神的丈夫和孩子们，悄悄地把线头接上，同时丈夫的工程也告完成。他装上机壳，示意妻子插上电源。开关一按，吸尘器好了。妻子对孩子们说："爸爸真行！"可以清楚地看到，丈夫原本无把握的眼神，一下就变得得意了，好像在说："这点小毛病，绝对不在话下！"

这是一位体贴聪明的好妻子，她把荣誉让给了丈夫，使丈夫在孩子面前赚了面子。如果他还聪明的话，他应该知道自己除了拆装外壳外，什么也没做。

有一对妯娌平素相处较好，一天，大媳妇告诉小媳妇说婆

婆不愿替她带孩子，心里有些想不通。然而，妯娌间谈论时正好被隔窗而过的婆婆听见。翌日，婆婆的脸色便在大儿媳面前有所表示。面对婆婆的脸色，大媳妇误以为是小媳妇到婆婆面前挑拨滋事，遂对小媳妇指桑骂槐。此时，小媳妇虽然肚里怄了一股恶气，但她强忍委屈，一直不露声色，直让大媳妇骂累为止。第三天，婆婆来到小媳妇家门前，被大媳妇窥见，于是，大媳妇便竖耳偷听婆婆跟小媳妇的对话。这时，小媳妇知道大媳妇在隔壁家中，遂故意提高声音问婆婆："妈，你说嫂子在议论你不肯替她带孩子，你是怎么知道的？是谁告诉你的？"婆婆回答："前天，她在跟你说话时，我正好路过你们家窗前，是我自己在窗外听见的！"小媳妇又说："妈，你不必为嫂子的这句话生气，其实，嫂子也够苦的了，大哥在外做生意，她一人忙里又忙外，实在太累，你还是替她带带孩子吧！"在小媳妇的恳求下，婆婆答应了。至此，小媳妇不仅消除了大媳妇对自己的误会，使妯娌关系和好如初，而且，还调停好了婆婆跟大儿媳的关系，可谓一箭双雕。

有的求人者，来头大，直来直去地拒绝，会使他感到丢面子，日后可能会找你的麻烦。以攻为守就是拒绝这些人的一个良策。

个体户陈某听说工商局长的儿子要向他借一大笔钱。他知道这钱如果出手，就有可能是肉包子打狗——有去无回，但又不想得罪这位公子。于是他灵机一动，在工商局长的儿子刚一进家门时，就立刻说："你来的正好，我正想找你去呢。这两天可把我急坏了，有一批货非常便宜，可人家非得要求一口吞，我怎么也凑不齐这笔资金，正想找你拆借几万呢。"对方一听这话懊悔自己到和尚庙借梳子——走错门了，赶紧搪塞几句，一走了事。

"捧"字好像有些不顺眼，其实"捧"就是宣传，"捧"就是广告，广告是商人的"捧"。不过商人的广告是自己"捧"自己，与这里的"捧"人家有些区别。"捧"人家是办法，自古有之，叫做互相标榜。俗语说："花花轿子人抬人。"

人捧人，越捧越高，你也高，他也高，这不是人己两利的事吗？

即使在非工作场合，也不能把领导当一般人看，让他失了面子。面子和尊严之所以如此重要，根本原因在于它们与领导的能力、水平、权威性密切挂钩。

不要冲撞领导的喜好和忌讳。喜好和忌讳是多年养成的心理和习惯，有些人就不尊重领导的这些方面。某处长经常躲在厕所抽烟，经了解得知，这位处长手下有四个女下属，她们一致反对处长在办公室抽烟，结果处长无处藏身，只好躲到厕所过把烟瘾。他的心里当然不舒服，不到一年，四个女下属换走了三个。

不要让领导感到不如你。多数领导都希望有多方面的优势，然而事实却经常与他开玩笑，工作中他会时时发现下属在某些方面有杰出表现，甚至超过自己。为了不伤领导的面子，明智的下属应该尽力收敛锋芒，尽力不刺激领导那固执的自尊。

有些人对领导不满，虽不当面发泄，却在背后乱嘀咕，有意诋毁领导的名誉，揭领导的家底，孰不知“纸里藏不住火”，没有不透风的墙，被领导知道后果可想而知。

得罪领导和得罪同事、朋友不一样，是不能不小心避免的。要捧场有术，就应该了解哪些地方的土是“太岁”头上的。你如不知规矩，轻者被领导批评或大骂，遇上素质不高、心胸狭窄的人，更会暗地里被穿小鞋，甚至长时间被打入冷宫，职位纹丝不动。有些年轻人不肯捧人，第一是误认为捧人就是谄媚，有损自己的人格。第二是自视清高，觉得一般人都比不上他。第三是怕别人胜过了自己，弄得相形见绌。

希望你摒弃这种不健全的心理，而用心研究如何捧人的厚黑方法，必然能领略到其中的好处。须知“胳膊扭不过大腿”，“身在屋檐下，不得不低头”。如果不长些眼色，非要“太岁头上去动土”，那保证你会“吃不了兜着走”。

■ 人性弱点厚黑真言六：故作糊涂

——大厚黑者懂得深藏不露，行厚黑的人也须深知『见光死』的道理，只管默默地做去，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。

厚与黑固然是人的一种本性，行厚黑也是人情之自然，但是，真正的大厚黑却不易被人发现，大厚黑者懂得深藏不露。行厚黑的人也须深知“见光死”的道理，只管默默地做去，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。

◎ 避免让别人“难为情”

人穿衣裳一为御风挡寒，二为求得美丽，三为遮羞。为人

处世，谁都会有羞于启齿的隐私。因此，善于遮羞不可或缺。

人言家丑不可外扬，自己的难言之隐谁也不想示人，落下笑柄。然而除非己莫为，才能人不知。所以遮羞术一是要尽量保守秘密，二是要在丑事曝光后，使其产生的不良后果变得小一些。

别人出丑，不能幸灾乐祸之心溢于言表，否则会结下仇家，并为众人不齿。如能故作糊涂，主动为别人遮丑事，就能顺水推舟般地落下人情。如果在交际中，注意为人遮盖羞处，瞒住隐私，别人便会对你感激不尽，也就会在别的事上补你的人情。

世事难料，隐私绝非不会泄露。每个人都会有出丑露乖的那一天。首先要保持冷静，不能手忙脚乱，丑上加丑。其次要学会顺力借力，切莫生遮硬挡，此地无银三百两。第三可以“环顾左右而言他”，分散人们的注意力，避其锋芒。千万不要让一个小小的把柄被人揪住，带出更大的丑事。

孟君在大建筑设计事务所工作，大学毕业后，立即取得一级建筑师的资格，是一位有才干的人。身材高大，谈话风趣幽默，因此受到女孩子的喜欢。他本人对这件事也从不隐瞒，得意扬扬地在众人面前夸耀。实在是一位讨厌的男人。

某日，孟君和两位上司到委托设计的客户那里，对方除负责的一位董事外，还有两位部长出席。当天是第一次见面，目的在刺探客户的意向。

双方在会客室站着交换名片。这时，孟君的名片夹里有样东西掉在桌上。孟君的视线立即扫过去，其他人的视线也跟上去。

突然，孟君发出一声“啊”，一副狼狈的样子，其他的人也屏息呼吸。掉在桌子上的东西，原来是安全套。

孟君慌慌张张地捡起来，然后战战兢兢地窥伺对方董事的脸色。

“哈哈，没看到，没看到。”对方面带微笑地说。事后的

商讨就在笑声和亲密感中进行。

这种胡话尽管没谁会相信，可在当时的情形下，却起到了好的作用。为了照顾别人的名声和面子，撒了谎，说胡话，又有什么大不了的呢？这样做，对谁也没有害处。

在特定的条件和情况下，人们为了避免触及别人的忌讳，防止招来麻烦，引起彼此的不愉快，有时不能、不愿、不好直接说出某一事物，就需要用另一事物来加以替代或化解，通过“指鹿为马”，来逢凶化吉。

故作糊涂有时并不一定是件坏事。遇到尴尬情况，应尽力以新话题、新内容引申转移，千万别拘泥一头，执着不放，弄得僵持不下，导致更为难堪的局面。

一个人故作糊涂的遮羞能力当然是以人生经验为基础的，经过多次实践，必须会变得老练聪明。与此同时，应变能力也反映着一个人的机智和修养。只有处世功底深厚的人才有可能在情况发生变化时化险为夷，化拙为巧。

无论出现什么情况，都保持高度的冷静，使自己不失态。例如在一次商务交际中，对方在谈到价格时突然揭了你这一方的老底，说你给某公司的价格很低，而给他们过高，这实在是太欺负人等等。贸易伙伴这样揭露，是很伤面子的。如果你不冷静，情绪过分紧张或者激动，很可能应付不了这个局面。接下来或者承认事实，或者愤怒争辩，拼命否认，很可能当时就不欢而散。但是你如果很冷静，可能会很快找出理由，比如价格低并不保证退换维修，某一方面没有运用新材料新技术，或者在付款形式、供货期限、质量保险等方面有不同。反正你总能找出合适的理由来挽救局面，为自己的行为找到体面的说法。

在任何情况下，都能够“打圆场”，淡化和消解矛盾，给自己和对方找台阶，使气氛由紧张变为轻松，由尴尬变为自然。在很多时候，替别人解围比为自己掩饰更重要，一方面表示自己对对方的理解和尊重，另一方面也给自己留下了余地。

学会巧妙地转移话题和分散别人的注意力。说错了话或者做错了什么事，除了迅速承认错误之外，还要学会巧妙地转移话题，把别人的注意力吸引到其他方面。比如用幽默或玩笑的方式转移目标，把关于人的事扯到某种物上面，把令人紧张的话题变成轻松的玩笑等等。

我们可能都遇到过类似这样的情形。

有位丈夫，在饭店用完餐后，为了表示受到良好招待的谢意，给饭店招待留下 20 美元的小费，而妻子却收起这笔钱，大声说："招待得并不好，不值得给这笔小费。"这位丈夫只得快快地溜出饭店。

生活中我们都很熟悉这类淘气式的反派角色，他们往往是你的朋友、同事和爱人。如果你因此而发火，他就会说他只不过是跟你"开个玩笑"，并且说你太过敏、缺乏幽默感。

对于这类不期而遇的人际交往中的遭遇，有两种不同的处理。一种是消极的抵御：或是无地自容的羞愧而无言以对，或是愤怒的感情暴发声色俱厉地反抗。这会对你的良好的公众形象带来损失。另一种是积极的应对，利用这类不利的交往信息获得良好的交往得益，不但能有效地抵御寻衅者的行为效果，而且能赢得人们的更多尊重和欢迎。

不要花很多时间陷于烦恼，"为什么这个人要非礼造次?"有些人蓄意使你感到窘迫，是因为他在心理上感到受到你的威胁，或是为了报复在他感觉中你曾做过的对他不利的一些事。另有一些人则仅是出于如鲠在喉一吐为快而不在意羞辱了他人的爱开玩笑者。

当然，究竟如何来应对这类窘迫的遭遇，得看当时的具体情况。如果你的老板或上司在同事们而前指责你，而且很可能下次还会这样做时，你可以用下列的话来应对这种情况，从而以冷静的自信来维护你的自尊："我们是否能单独探讨一下这个问题?"

同样，如果受到配偶或好朋友的这类伤害，与其回敬以挖

苦式的讥刺，倒不如平静地向他说明，你感到受到了他的伤害。如果他继续使你感到窘迫，你可以向他进一步表示你将失去对他的信任。这种应对能力充分显示你的清醒而健康的自尊和受人尊重的感情控制能力，使傲然的对方感到相形见绌，从而反省自己的言行。

◎ 跌倒了顺势翻个跟头

伊索寓言中有一个秃子遮羞的故事：

有个秃子，把假发戴在头上，骑马出行。一阵风把假发吹掉了，旁观的人都禁不住哈哈大笑。秃子停下来说："这头发本来不属于我，从我这里丢掉了，有什么奇怪呢？它不是也曾离开了那生长它的主人吗？"

急智和幽默在遮羞中占有重要的位置，是因为它能顺力借势，因为有丑在先，强行捂住，不但欲盖弥彰，此地无银三百两的嫌疑很大，再则还容易激起他人的对立冲动，如果纠缠起来，无异于在伤口之上又拍又打，想必没什么好果子吃，而急智和幽默是不会惹人反感的。大家笑一笑，便不会再追究什么了。

有人说"故作糊涂"这种本领是古代社会人们在高压政策下为了求生的一种生活方式，现在没有这种人了，也用不着这样了。但是，殊不知现在故作聪明的人多了，故作糊涂在今天仍然有着不可替代的作用，并演变出许多新的变种。

有些上进之人可能在生活中感到特别孤独，他们往往是有才有识，可却得到许多人的恶意攻击，好像是他们越表现自己，广大群众就要越孤立他们。

例如，某单位要选出一名优秀分子给予表彰，某人本来工作突出，成绩优异，但他与单位领导有点冲突。在群众评议时，单位的领导便把此人摆出来，说我们将要选他为优秀分子，看看大家的态度如何，大家可以自由发表意见。众人见要

把那人选出当优秀分子，于是那人的缺点便涌出许多来，你一言我一语，最后单位领导拍板决定：群众不通过，改选！

我们不必苛求那些上进优秀之人，但还是应该提倡他们到应该傻的时候还是傻为好。这就是要学习的为人处世的技巧了。

一位作家写了一部书受到了她的同仁们的赞赏，出于妒忌，另一位作家走到她面前，阴阳怪气地说："我很欣赏你的书。不知是谁替你写了这本书？"而她则说："很高兴你能喜欢我的这本拙作。不知是谁念给你听的？"对方讥讽她不会写，而她则回敬对方不会读，既在情理之外，又在情理之中，玩笑而已，一笑作罢。

1807年7月，拿破仑与俄国皇帝亚历山大一世在提尔亚西特会晤。奥地利王后路易莎也来到这里，想请求拿破仑把北德意志马格德堡归还给奥地利。一见面，路易莎王后先是赞赏拿破仑的头"像恺撒的一样"，然后她妩媚而直截了当地向拿破仑提出归还马格德堡的恳求。拿破仑也不好当面拒绝，但不能轻易答应。他没话找话地赞美皇后的服装如何好看，想以此转移话题。路易莎王后回敬了一句："在这样的时刻，我们要拿时装作话题吗？"她再次提出请求，拿破仑又用一些毫不相干的话来对付她。路易莎王后再三央求拿破仑宽大为怀，态度谦恭而又诚恳，使拿破仑多少有些动摇。这时，奥地利弗西斯国王进来了，拿破仑的调子当场冷下来了。

宴会结束时，拿破仑得体地向路易莎王后奉送了一朵玫瑰花。王后灵机一动，脱口而出地说："我可否认为这是友谊的象征，我的请求已蒙答允？"拿破仑早有戒备，用一句不着边际的话把话岔开了。路易莎王后没有达到目的，黯然而归。

外交场合中，重要的是坚持自己的原则和立场，不该做出让步的决不松口，同时又要做到言行得体，不失礼仪，这是一门高超的厚黑艺术。王后的面子不能过于直露地去驳，占了别人的地盘更不是什么光彩的事，一旦争吵起来就会出更大的

丑，拿破仑转移话题，达到了遮羞的妙用。

由此可见，“环顾左右而言他”是一种很有效的遮羞厚黑术，它可以转移别人的注意力，瞒天过海；可以拖延时间，平息别人的怒火；可以避免正面冲突，维护双方的面子。“环顾左右而言他”的技巧有很多，可以随时随地，信手拈一话题。如果实在找不到合适的话题，插科打诨，扯扯闲淡，逗人哈哈一笑，也是可以的。

对于用此法的人，我们也并非没有办法对付。

日常生活中，对有些人遇到有人上门求他办事，便产生一种优越感，侃侃而谈，越扯越远。或者，对方故意说些不着边际的话，消耗见面的时间，最终拒绝、搪塞。这样的人我们最难说服他。如用一般手法，会中对方的计。但一味沉默，等于承认对方占了上风。对付这类棘手的人物，要先干扰他的决策。最好的办法是很频繁地说：“有点道理”、“是这样的吗”之类的话来打岔，或是故意注意别的东西。这些动作会打断他的思考逻辑，结果使他纰漏百出，从而你获得插话的机会。

这种心理技巧在西方议会争论时常被使用。官员们在议会所说的话，都是事先准备好的，议员不是很容易能破坏他们的逻辑思路的。有经验的议员会赞成官员所说的一切，并审时度势，抓住机会打断他的一连串话题，便其原则崩溃，说出真心话。对付滔滔不绝、口若悬河的人，此方法尤其神效。

他要扯闲谈，你要谈正题。你来我往的较量中又不可拉下面子吵架，没有一番口上功夫和独特的思路是不行的。

清末陈树屏做江夏知县的时候，大臣张之洞在湖北做总督。张之洞与巡抚谭继询关系不太合，有一天，陈树屏在黄鹤楼宴请张、谭等人。座客里有人谈到江面宽窄问题。谭继询说是五里三分，张之洞却故意说是七里三分，双方争持不下，谁也不肯丢自己的面子。陈树屏知道他们是借题发挥，对两个人这样闹很不满，也很看不起，但是又怕扫了众人兴，于是灵机一动，从容不迫地拱拱手，言词谦虚地说：“江面水涨就宽到

七里三分，而落潮时便是五里三分。张督抚是指涨潮而言，而抚军大人是指落潮而言。两位大人都没有说错，这有何可怀疑的呢?”张、谭本来是信口胡说，由于争辩又下不了台阶，听了陈树屏的这个有趣的糊涂之语，自然无话可说了。于是众人一起拍掌大笑，争论便不了了之。

魔术大师的戏法谁都知道是假的，可人人爱看，乐意接受他那块罩眼的布。人情关系学认为，要注意尊重他人，即使是指责批评，有块遮羞布，对方也容易接受。大家避免了难堪，才可能有戏法可变，其实谁都心知肚明。人际交往中，这场的场合很多。

警告别人时不要指出缺点，而要强调如果纠正过来会更好。

有位公司主管慨叹纠正别人实在难，稍微提醒一下部属，部属不是猛然反抗，就是越变越坏。这位主管只是指出对方的缺点加以批评而已。

有位导演要纠正演员时，不说“不对”、“不好”，而说“大致上不错，但如果再纠正一下……结果会更好。”他并非否定演员，而是先加以肯定再修正。也就是说先满足对方的自尊心，然后再把目标提高。如果只是纠正、警告的话，只会徒然引起演员的反感，不会有何效果可言。

传达坏消息时，要附加一句“令人无法相信”。

传达坏消息，心情总是沉重的。然而，这种时候正需要一些思考。

这是某小镇发生的真人真事。由于一封匿名信的缘故，传出了一个已有家室的男士与一个新婚不久的妇人之间的暧昧关系。整个小镇闹得风风雨雨，上司要他辞职。结果，他抛下妻子与两个孩子自杀了。后来真相大白，他是清白的。如果周边的人肯信任他的话，也许就不会发生这种悲剧了。直接说“你有如何如何的谣言”，前面加一句“虽然我不相信……”那么对方所受到的冲击也就相当不同了。我认识的一个高中教

师，他总是如此对成绩退步的学生说："实在难以置信，你考这样的分数。"倘若只是传达事实的话；机器人也办得到，但是，"令人难以置信"这句话则是机械所办不到的机灵。

不小心提到对方的缺点时，要加上赞美的话。

想必每个人都曾有过不小心说话伤到对方或对对方不礼貌。话一旦说出来就无法挽回，当场气氛就不好了。这种情形大多是连忙辩解，或者换上温和一点的措辞，这实在不是好方法，因为对方认为你心里这么想才会出言不逊。这种时候不要去否定刚才说出来的话，要尽量沉着，若无其事地附带说道："这就是你吸引我的地方"。

人对于别人说过的话总是对最后的结论印象最深刻，附加赞美的话，对方便认为结论是赞美的，即使前面说过令人不愉快的话，也就不会计较了。

假托第三者传达对对方的批评。

一个公司有几位兼职的女职员言谈不很高雅，甚至对上司说起话来像对待朋友一样。有一天，这位上司告诉一个已经任职两三年的女职员："最近的年轻人说话有点随便，请你代我转告一下好吗?"

那个女职员回答："是。"结果却很令人意外。那几个兼职的女职员谈吐有所改善，而那个负责转告的女职员对自己的谈吐最为小心翼翼。恐怕是"最近的年轻人"这句话让那个女职员觉得自己也包括在内。

这个女职员的情形，连主管也意想不到。这也可以用做批评别人时的方法，也就是说托诸"第三者"而不要直接批评，如此一来，对方就会虚心接受而不致于产生反感。

蒙上遮羞的外衣，既能治好伤情，又能不使其丢丑，正是遮羞通权达变的境界。

◎ 有些事不必过于较真

河北邢台县，有“南大树”、“东大树”、“西大树”三个村，传说同东汉名将冯异有密切关系。

冯异，字公孙，东汉颍州父城（现河南叶县东北）人，熟读《左传》、《孙子兵法》，文武双全。最初在王莽手下为小官，后见王莽为害人民，被人民所怨恨，了解到起义军领袖刘秀有治国安民的才干，便对苗萌说：“现在的起义诸将，虽皆英雄，但多独断，不爱人民。只有刘将军不抢掠人民，举止言谈，温和有远见，不是庸人，可以追随。”于是苗萌和冯异投靠了刘秀，又吸引了勇将铫期等人来，刘秀势力大振。冯异向刘秀建议说：“天下人都反对王莽苛政，刘玄部又纪律太坏，失信于民。此时人民饥苦，若稍施恩德，百姓必热烈拥护。”刘秀听了他的话，派冯异、铫期到邯郸安民，果然得到广大人民支持。王郎领兵追赶刘秀，秀及部下退到饶阳大蒌亭（河北饶阳东北），正遇天气寒冷，士兵都饥饿疲劳，冯异送来豆粥，解除了困难。在南宫（河北南宫）又遇大风雨，刘秀躲到路旁空屋，冯异抱来柴，邓禹烧火，刘秀方能烤干衣服，冯异又送来饭、菜，终于安全移兵到信都（河北邢台）。刘秀使冯异收集散兵，重整队伍，大破王郎。

冯异对东汉统一建国之功，是巨大的，但他从不居功。对人也特别谦让，每同其他大将车仗在路上相遇，他必告诉车夫退让躲道，让别人先过。他领部队交战时，在各营之前；退兵时，在各营之后。当休战时，诸将坐在一起，都宣扬自己的功劳，以便争功多得升赏。当各将争功时，冯异自躲于大树下，一言不发，似为乘凉休息，实为躲避而让功，后来军中称他为“大树将军”。不仅刘秀对他格外器重，他部军队，亦多愿在他麾下效力。现在，“南大树”、“东大树”、“西大树”各村村名都因此得名而沿用至今。

人最见风节的地方，就是面对名利：人最容易露怯的地方，还是面对名利。司马迁就悟出了这个道理，在《史记》中说："天下熙熙，皆为利来。天下攘攘，皆为利往。"一千多年后，乾隆皇帝下江南，看见运河上船来船往，人声鼎沸，热闹异常，问：来来往往这么多船，他们都在忙什么？一位大臣伶牙俐齿答道：在我看来，这运河里无非只有两条船，一是为名，一是为利。所谓志向高洁的人，并非他不要名利，而是把名利看得比较淡，在利义冲突的时候，能把握好方向。

大哲苏格拉底被弟子强拖着去逛市场，面对琳琅满目的商品，他的感慨是：这里竟有这么多我用不着的东西！说来说去，不管你怎么看，名利这东西都将会永远与我们相伴，那么，如何不受其累，而尽得其惠，我有一个"秘方"：看它越重，它害你越大；看它轻些，它益你倒深。

蔺相如为廉颇让路，既造成了相互的友谊，更重要的是使强秦不敢觊觎赵国，保证了国家的安全。

有个故事是不少人所知的，某王朝做大官的家属，为同邻居争一墙之地，寄书给大官请求支持，其人回书曰："千里来书只为墙，让他几分又何妨，万里长城今犹在，不见当年秦始皇。"家人见信后很感动，让出了几尺，对方一见也让出几尺，竟成了一条小巷。在人际关系上，在人与人的交往中，也应提倡多相让，少相争。争之不足，让之有余嘛。

三国时期刘备三让徐州城的故事很能说明这个道理。

汉献帝初平四年（193 年），割据兖州的曹操派遣泰山太守应劭往琅邪迎其父曹嵩及家人百余口到兖州。途经徐州时，徐州牧陶谦为交好曹操特派都尉张闿护送曹嵩一行。不料张杀死曹嵩及其家人，席卷财物而去。于是曹操便把账记在陶谦身上，以为父报仇为名，发兵攻徐州。

陶谦面对兵临徐州城下的曹操大军，自知难以抵敌，便采纳了糜竺的建议，请北海相孔融、青州刺史田楷前来相救。孔融请刘备同去救陶谦。刘备遂欣然带领关羽、张飞和数千人马

奔赴徐州。刘备率军在徐州城下与曹军于禁所部小试锋芒，初战告捷，使久被曹军围困的徐州暂时缓解了危机。于是陶谦急令将刘备迎入城内，盛宴款待。陶谦席间便主动提出将徐州让给刘备，说："当今天下大乱，国将不国；公乃汉室宗亲，正当为国出力。老夫年迈无能，情愿将徐州相让。公勿推辞。我当自写表文，申奏朝廷。"刘备闻言愕然，急忙推辞说："我虽是汉室后裔，但功德不足称道，任平原相犹恐不称职。我本是为了义气前来相助。您这样说，莫非怀疑我有吞并之心？"陶谦表白说："这是老夫推心置腹之言，决非虚情假意。"但刘备只是推辞，终不肯接受。

糜竺见二人再三辞让，便说："现在兵临城下，且当商议退敌之策。待事平之后，再议相让不迟。"于是刘备写信给曹操，希望曹操以国家大义为重，撤走围困徐州之兵。恰好这时吕布攻兖州，进占濮阳，威胁曹操后方。因而曹操便顺水推舟，卖了个人情，接受刘备建议，退兵而去。陶谦见曹军撤走。徐州转危为安，便差人请刘备、孔融、田楷等人城聚会，庆祝解围。

饮宴既毕，陶谦再向刘备让徐州。刘备说："我应孔融之约救援徐州，是为义而来。现在若无端据有徐州，天下将以为我是不义之人。"糜竺、孔融及关羽、张飞等皆纷纷劝刘备接替陶谦治理徐州。刘备苦苦推辞说："诸位欲陷我于不义耶？"陶谦推让再三，见刘备终不肯受，便说："如您必不肯受，那就请暂驻军近邑小沛，以保徐州，何如？"众人也皆劝刘备留驻小沛，刘备方始同意。

不久，陶谦染病，日渐沉重，便派人以商议军务为名，把刘备从小沛请来徐州。陶谦躺在病榻上对刘备说："今番请您前来，不为别事，只因老夫病已垂危，朝夕难保；万望您以汉家城池为重，接受徐州牌印，老夫死亦瞑目矣！"刘备说："可让您的二位公子接班。"陶谦说："其才皆不能胜任。老夫死后，还望您多加教诲，千万不能让他们掌握州中大权。"刘

备还是辞让，陶谦便以手指心而死。举哀毕，徐州军民极力表示拥戴刘备执掌州权，关羽、张飞也再三相劝。至此，刘备才同意接受徐州大权，担任徐州牧。

刘备“三辞徐州”，一方面体现了刘备博取仁义忠厚之名、收买民心的良苦用心；一方面当是出于刘备对当时情势的清醒认识。当时的徐州正处于四战之地，野心勃勃的曹操正虎视眈眈、兵锋相向，自不待言。此外，邻近的军阀如袁术、吕布、袁绍之辈都在觊觎着具有重要战略意义的徐州，怀有兼并野心。这些都是潜在的危险。由此可见，当时的徐州并不是一颗好吃的果子，弄不好就会有惹火烧身的危险。即使徐州牧陶谦真心相让，其部下能否心悦诚服？这些都是很现实、很严重、很迫切的问题，不容刘备不顾虑！

实际确实如此，历史上刘备领有徐州不久，即先后受到过曹操、吕布、袁术的进攻，陶谦部下曹豹也反叛刘备而助吕布。以致刘备在徐州难以立足，最终被逐出徐州，先后依附袁绍和刘表。当然，具有重要战略地位的徐州，对于刘备来说，毕竟具有巨大的诱惑力。因而陶谦一死，在外有北海相孔融的支持、内有糜竺及徐州军民的广泛拥戴的情况下，刘备便不失时机地同意接替陶谦任徐州牧，将徐州据为己有。诱惑终于战胜了顾虑。

〔第二篇〕

性柔韧：萝卜大棒交相用

卡通片中常有这样的镜头：骑驴的人为了让驴子前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。如果驴一旦发现了人的诡计，那么骑驴的人就要用鞭子猛抽。要使人乐为我用，就要软硬兼施，刚柔并济，萝卜与大棒交相使用。

■ 人性弱点厚黑真言七：不吝赏赐

——物质上的赏赐固然重要，但不要忽视了精神上的赏赐，毕竟人生在世，“名”最为紧要。

拿破仑打天下的时候，就常常告诉他的士兵：“只要把这个城市攻下，所有的东西都是你们的。”这句话就像悬在驴子眼前的胡萝卜。物质上的赏赐固然重要，但不要忽视了精神上的赏赐，毕竟人生在世，“名”最为紧要。

◎ 让人心甘情愿地为你卖命

韩非子将控制下属的手段化简为“二柄”，即赏和罚。意大利一位政治思想家马基雅维里在其名著《君主论》中有过一段精彩的厚黑论述：“为了使大臣保持忠贞不渝，君主必须常常想着大臣，尊敬他，使他富贵，使他感恩戴德，让他分享荣誉，承担职责；使得他知道如果没有自己，他就站不住，而且他已有许多荣誉使他更无所求，他已有许多财富使他不想更有所得，而且他已负重任使他害怕更迭。因此，当大臣们以及君主和大臣们的关系是处于这样一种情况的时候，他们彼此之

间就能够以诚相孚。”这便是《周礼》上所说的“爵以驭其责”。

投身官场的人，追求的核心便是一个“官”字，有了官便有了权，有了权便有了一切。对于官场上的人来说，这个“官”字，如同贾宝玉脖子上的通灵宝玉一样，是一刻也不能离开的。因此，利用官职来驾驭、控制臣下，历来是最高掌权者手中的法宝。在长期实践过程中，他们对于官职的分配，高低顺序的排列、封给的对象、时机、手段，都有了一些匠心独运的厚黑机谋。

在楚汉相争这场大战中，项羽和刘邦这对立的双方，在力量的对比上其实是很不平衡的。项羽无论就个人的勇猛威武、名望的影响力、士卒的精锐、战功的卓著，都远远超过了刘邦，可是，最后却败在刘邦的手下，这究竟是因为什么呢？其中一个重要的原因，便是在官爵的封赏上，没有刘邦的手段高明。

韩信是刘邦取得胜利的一个关键性人物，可以说，没有韩信，就没有刘邦的江山，而韩信原来却是项羽的部下，他为什么要弃项而归刘呢？他在同刘邦谈到项羽时曾说过一段话：“项羽这个人，威风凛凛，他一发起怒来，谁也不敢再吭一声。可是，他不能发挥其他良将的作用，这只不过是个匹夫之勇罢了。他对人也恭敬慈爱，同人说起话来，平易近人，如拉家常；谁要是有了疾病，他会急得流泪，将自己的饮食送给病人。可是，当别人立了大功，应该封官赏爵时，他把封赏的大印都拟好了，放在手上摩弄得印角都磨灭了，还舍不得交给应受封赏的人，实在是太小家子气了。”

看来项羽不善于利用封赏官爵这个手段来激发别人为他效力，他的那些小慈小悲的举动，是所谓口惠而实不至，无怪韩信要弃他而去了。

韩信向刘邦建议，要反项羽之道而行之，大胆任用天下强将，将天下城邑封赏给有功之人，这样便可以无往而不胜。而

刘邦的成功则是与他善用封赏分不开。在这之前，他已破格将韩信这个投奔来的下级军官一步登天地提升为大将，而且拜将的礼仪极为隆重。韩信果然很为他卖命，取得了一次又一次重大胜利，后来占据了山东的大片土地。为了稳定这一地区的人心，韩信向刘邦请封自己为“假齐王”（即代理齐王）。

当时刘邦正被困荥阳，盼着韩信来解救他，一接到韩信的请求，十分恼火，不由破口大骂道：“我被困在这里，瞪大了眼睛盼他来救我，他倒想自己称王！”这时，他的谋士张良、陈平暗暗地踩了一下刘邦的脚，附耳低声对他说：“我们现在处境十分困难，还怎么能够禁止不让韩信自己称王？不如顺势卖个好，就立他为王，对他客气点，让他固守在齐。要不然，会出乱子的！”

刘邦立刻醒悟了，他现在其实是控制不了韩信的，只有来个顺水推舟，答应韩信，才能将他笼络住。于是立刻改口道：“大丈夫平定天下，要当就当真王，干吗当他妈的假王？”当时便派了张良去到韩信那里，当面封他为齐王。

后来，到了楚汉相争的关键阶段，刘邦又一次受困，通知韩信及另一位大将彭越前来会战，这两个人没能如约前来，刘邦一筹莫展，又是张良给他出谋划策：“楚兵眼看就要失败，面韩信、彭越又得到了划分的封地，他们不来，也是理所当然的了。君王您如果能同他们共分天下，他们马上便会前来，如果不能，事情就很难预料了。君王能将从淮阳到海边的这一片土地尽划归韩信，从睢阳到谷城这一片土地尽划归彭越，让他们各自为战，楚方很快便会失败了。”刘邦接受了张良的建议，韩信与彭越便分进合击，大败项羽，迫使他自刎乌江，而将刘邦推上皇帝的宝座。

看来刘邦的高明之处，在于他比项羽大方，不吝封侯之赏，因而笼络住了人心。其实，刘邦这个沛县的一名小小的亭长，比项羽更小家子气，他把天下看成他村头自己的一亩三分地一般，更不愿意分人一丝一毫，这从他帝位巩固以后，立刻

杀掉韩信、彭越这些大功臣，临终之前一再嘱咐“不是姓刘的人，一律不许封王，否则要天下并讨之”，便可以看得出来。但是也正因为他是农民，在起事之初，没有贵族出身的项羽那么多的霸气，而更多了一些农民的狡黠和精明，他看出来，在当时那个乱糟糟的形势下，群雄并起，有枪就是草头王，天下原本不是哪一姓一家的，韩信也好，彭越也好，完全可以凭借自己的实力称霸称王，根本用不着他的恩赐，他们让他授封，这是推崇他，抬高他，他不费一弓一箭，只用一个虚名，便拉住两位大将为他卖命，他何乐而不为之呢？这个无赖皇帝的小九九拨得是很精的。

历史上也有胡乱封赏的例子，实在不得厚黑要领。

杨骏是晋武帝司马炎的老岳丈，司马炎死的时候，身边没有别的人，他串通女儿杨皇后，假造诏书，封自己为顾命大臣，而排斥皇族其他成员，甚至连丧事都不让他们参加。他又假借白痴皇帝晋惠帝的名义，封自己为太傅、大都督，有权总揽朝政、统领百官、指挥天下兵马。他也知道自己一向没有什么声望，不为人所信服，为了能使别人听他的，他便利用窃取来的权力，大行封赏，以向众大臣献媚讨好。他宣布，所有大臣，一律晋升一级官职，在朝中参与办理皇帝丧事的升两级，俸禄达到两千石以上的，都自动进升为关内侯。

有的大臣对这个做法提出意见说：“从来没见过皇帝刚刚去世，臣下就论功行赏的。”“新皇帝一登基就这样大行封赏，规模和档次都超过了先帝当年登基时和后来平定吴国统一天下时的水平，轻重太不相称了。而且晋朝今后的历史还十分久远，如果开了这个头，传给后世，几代以后，大臣们便都非公即侯了。”

杨骏不听，他以为靠了这套笼络手段，必能争取到大臣的支持。可是，他白费了心思，司马炎死后还不到一年，他便以谋反的罪名，在马厩里被人杀死，他的老婆，还有那个当过皇后的女儿都遭杀戮，夷灭三族，死者达数千人之多。

官职的设立，本来是为了治国、理民，用今天的话来说，是一种岗位，是一种职责。可是千百年来，它的本来目的被大大地扭曲甚才完全背离了。在握有权柄的统治者那里，它成了笼络臣下的手段，挟制臣下的武器，或者是和臣下搞某种交易的商品。而在臣下那里，它成了通往权势富贵的道路和追求的终极目的。于是，官职成了满足私欲的巢穴，制造罪恶的渊源。有的人因有了它而逞快于一时，有的人却也因它而葬送了自己，杨骏便是后一种人中的一个典型。

可是他并不是惟一的，在他之后不久，皇室成员赵王司马伦篡夺了晋惠帝的帝位，他也仿效杨骏，以滥封官职来笼络人。他比杨骏更邪乎，他所封赏的，全是高官要职，一个个出将入相。那时武官的帽子都以貂尾作装饰物，由于封得太滥，一时之间，朝廷库藏的貂尾不够用，不得不以狗尾来代替，当时有人讥笑说："貂不足，狗尾续"，以至还留下了个"狗尾续貂"这一成语。可是，这并没帮他多大忙，他不久还是被人推翻，被逼而死。

南宋初年，面对着金朝人的大举人侵，当时号称名将的刘光世、张俊等人，只会一味地避敌逃跑，而不敢奋起反击，这一方面因为他们天生患有软骨病，另一方面，也因为他们官已高，位已尊，以为即使立了大功，也没有更大的升迁，他们便安于现状，什么国家利益、民族利益，在他们的心目中根本不占什么地位。

当时岳飞人伍不久，虽然已崭露头角，毕竟还没有太大的名望和地位。只有他在和金人进行着殊死的战斗。当时有个叫郡缉的人，上书朝廷，推荐岳飞，那封推荐书写得很有意思："如今这些大将，都是富贵荣华到了头，不再肯为朝廷出力。有的人甚至手握强兵威胁控制朝廷，很是专横跋扈，这样的人怎么能够再重用呢？""驾驭这些人，就好像饲养猎鹰一样，饿着它，它便为你搏取猎物，喂饱了，它就飞掉了。如今的这些大将，都是还未出猎都早已被鲜肥美肉喂得饱饱的，因此派

他们去迎敌，他们都掉头不顾。”“至于岳飞却不是这样，他虽然拥有数万兵众，但他的官爵低下，朝廷对他也未有什么特别的恩宠，是一个默默无闻的低级军官，这正像饥饿的雄鹰准备振翅高飞的时候。如果让他去立一功，然后赏他某一级官爵，完成某一件事，给他某一等荣誉，就好像猎鹰那样，抓住一只兔子，便喂它一只老鼠，抓住一只狐狸，就喂它一只家禽。以这种手段去驾驭他，使他不会满足，总有贪敌求战之急，这样他必然会为国家一再立功。”

这位郡缉将岳飞看成一个贪功求利的人，实在是对我们伟大民族英雄的曲解、贬低。但是，他在推荐书中显然涉及到了两种封官的手段：一是分割封官的过程，不能一步到位。封官同商品交换一样：“得一兔则饲以一鼠，得一狐则饲以一禽”，立小功封小官，立大功封大官；要把封官的过程拉得特别长，使臣下的官欲永远不会有满足感，这样他才会总有立功的动力。火箭式的封官办法是不可取的。二是封官不只不能一步到位，而且最好永远不要到位。官作大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官作到了头，不但立功进取的意志消失，而且还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了头的人，如王莽、曹操、司马昭、刘裕等人，最后都变成了篡权者。

◎ 人这一辈子就是图个面子

有一个令笔者终生难忘的故事：

在我的朋友居住的一个家属院里，有一个孤零零的看门房老头。因为头是光秃秃的，所以，大大小小出出进进的人都叫他“秃二爷”。秃二爷是个老来乐，脾气和人缘又是难得的好，所以有人叫他，他就只顾咧开没了牙的嘴乐。连小孩也跟着大人一样叫“秃二爷”。他也乐。

忽一日，好端端的秃二爷就病倒了，而且再也没有起来。

临终时，许多人都去病榻前看他。想起他为这个家属院看

了30年大门，每个人几乎都有过深夜把他从被窝里叫醒或者托他看管小孩、传个口信什么的经历，所以，看他的人都把自己当成了他的儿女。有人当即拿出纸笔想记录他有什么遗嘱，秃二爷已没了几多气力，他连连摇头，这一摇头，秃二爷的分量在人心里更重了。围着的人热泪津津地再问，秃二爷就断断续续地说："如果……给……开……追悼会，就……别……别忘……了……"秃二爷嘴里没声了，眼快的人就赶忙把纸笔递过去，秃二爷在一张白纸上，颤颤巍巍写下了五个笨拙的大字：我叫李根生。然后，笔落在地上，断气了。

一个人活在世上有的时候为了名可以舍利，可以忘生。"秃二爷"临死前最大的心愿就是让人们记住他的名字，足见人们对自己名字的重视程度。

人的社会性决定了人需要得到他人和社会的承认与肯定，而你发自肺腑，恰如其分地给予赞扬，是对别人热情的关注、诚挚的友爱、慷慨的给予和由衷的承认，必然会起到鼓励的作用和引发感激的心理效应，甚至他会把你当成知己。掌握这一点，对于处理人情关系至关重要，无往不利。只要抠到人的尊严这块"软骨"，他便会"士为知己者死"，"女为悦己者容"，在紧要关头让他不为你拼命都很难。

1907年，蒋介石东渡日本，入振武学校学习军事。不久，就由他的浙江同乡陈其美介绍加入了同盟会。在此期间，他曾给他的表兄寄过一张照片，还在上面题了一首小诗："腾腾杀气满全球，力不如人万事休！光我神州完我责，东来志岂在封侯！"

随着蒋介石地位的提高，他的照片也有了更多的用场。还在北伐之前，蒋介石就开始踌躇满志地网罗天下名士，以备他建立"大业"所用。1926年春天，邵力子奉广州国民党中央之命到上海联络报界人士，宣传国民党的主张。蒋介石乘机委托邵力子把自己亲笔签名的照片转赠陈布雷，并同时传达他对这位报界才子的钦敬之情。

陈布雷当时是上海商报的主笔。他才思敏捷，运笔如神，

所写的社论、短评以其犀利的风格著称于上海报林，他曾因在政治上倾向于孙中山在广州的国民党，言论过于激烈而吃了官司，此事更使他的名声大震。

蒋介石不仅佩服陈布雷的胆识和才气，还特别看重他是浙江同乡，所以着意延揽。

在一次上海报界名流的宴会上，陈布雷接过了邵力子转来的蒋氏照片，既见其人，又领其意，此后又接到蒋介石约他相见的口信，终于在这一年年底奔赴南昌，会晤了这位国民革命军总司令，此后一气跟随了他二十多年，直到1948年自杀才算了结，而两人交往的开端，却是那张小小的照片。

蒋介石靠黄埔军校起家，深知维系校长与学生之间关系的重要，因而从不放过任何培养和笼络学生的机会，其中送照片便是他巧妙利用人性弱点的小秘诀。

抗日战争期间，蒋介石在浮图关成立了中央训练团。他自兼团长，举办各种训练班，其中以党政训练班最为重要。其训练内容除军事训练外，重点灌输“效忠领袖”的思想。

为期一个月训练中最重要的一节是蒋介石接见受训人员，一批十多人，谈话十几分钟。结业时还分赠每个学员一张蒋介石的照片，上款写着“某某同志惠存”，下款是“蒋中正赠”，并盖有私章。赠送这张照片，既可给学员造成深受宠幸之感，又可使其能凭“天子门生”到处炫耀，而更重要的则是时刻牢记要为“领袖”尽力忠心效劳。

抗战结束后，蒋介石想方设法给那些握有兵权投靠过日伪的汉奸们吃宽心丸，将他们再度收归门下，以扩大其反共力量。1946年春天，蒋介石偕宋美龄到新乡视察，召集驻在豫北的国民党高级将领二十多人，其中包括汉奸庞炳勋、孙殿英等，除设宴招待、“慰勉”一番之外，还一起照了集体像。随后，蒋介石又坐在那里让每个人轮流站在他的旁边合拍一张，以示恩宠。庞炳勋、孙殿英等大喜过望，把他们与蒋氏的合照放大印出，分送给部属、亲友，以示炫耀。他们明白，蒋介石

做出这种姿态，是表示不再与他们计较前嫌，而这正是蒋介石的目的所在。

蒋介石的这招着实了得，细想想身在高位之人，要安抚下人如此容易，有些人受到某个大人物的垂青，便自觉脸上很风光，在人前很有面子，似乎如此一来，自己的身价也便跟着提高了。心里对大人物感激涕零，没有不誓死效忠的道理。蒋介石深知，以自己的身份，只要肯放下架子，对某位下属给个面子，即可笼络其心。

今天的领导、老板，是否应该多多留心和部属合个影什么的？

◎ 有人吃软不吃硬

孟获是三国时期南中地区少数民族的首领，是当地很有影响的人物。他和朱褒、雍闿、高定等人勾结，推举雍闿为主帅，趁蜀国对吴国作战失败、元气大伤、刘备刚死的机会，煽动少数民族，杀死蜀国派往这一地区的官吏，公开发动武装叛乱。

南中历来就是多民族聚居的地区，汉朝时，他们被称为“西南夷”。孟获等人在南中地区的叛乱，既破坏了各族人民和睦相处的愿望，也严重地威胁到蜀汉的政权，妨碍了诸葛亮北伐中原、统一全国的计划。为了维护蜀国的统一，诸葛亮经过积极准备，在公元225年，分兵三路，向南中进军。

在开始出兵的时候，诸葛亮采纳参军马谡的建议：这次出征的目的，并不是把那些叛乱分子斩尽杀绝，占领他们的城池，而是要征服当地领袖人物的心，使他们心悦诚服地服从蜀汉的统治，以后不再发动叛乱。这叫做攻心为上，攻城为下。

诸葛亮出兵不久，南中地区的叛军内部起了变化。雍闿被部下杀死，孟获做了主帅。接着诸葛亮杀高定，破朱褒。这年五月，诸葛亮带领军队渡泸水，追击孟获。

由于孟获在当地群众中有一定的威望，当地少数民族和汉族都服从他的指挥，所以诸葛亮命令不准杀害他，一定要捉活

的。孟获见蜀军打了进来，就起兵迎战。蜀将王平跟他对阵，开战不久，王平掉转马头往后撤走，孟获驱兵前进，沿山路追赶。忽然喊声大起。蜀兵从两旁杀出，孟获中了埋伏，只得引兵败退。蜀兵紧紧追赶，活捉了孟获。

军士们把孟获押解到大营来见诸葛亮，诸葛亮问孟获："我们待你不错，你怎么反叛朝廷？现在已被生擒，还有什么好说的呢？"接着他亲自带领孟获参观蜀军军营，问孟获："你看我们的军队怎么样？"孟获一看，蜀军阵营整肃，军纪严明，士气旺盛，心里暗暗佩服，可是并不服气。他说："我不是被打败的，只是不知虚实，中了你们的埋伏，才被捉的。现在看了你们的军队，也不过如此，真要硬打硬拚，我们是能够取胜的。"诸葛亮笑着说："既然这样，我放你回去。你整顿好队伍，再来打一仗吧。"说完吩咐士兵们摆上酒席，招待孟获吃了一顿，然后把他放回去。

孟获回去以后，又连续和诸葛亮一战再战，一连打了七次，被擒七次。最后一次，诸葛亮把孟获的军队引到一个山谷中，截断他们的归路，然后放火烧山。只见满山满谷烈火熊熊，把孟获的将士烧得焦头烂额，叫苦连天，孟获第七次被蜀兵活捉。

孟获又被押解到蜀军营帐。士兵传下诸葛亮的将令说：丞相不愿意再见孟获，下令放孟获回去，让他整顿好人马，再来决一胜负。孟获想了很久说："七擒七纵，这是自古以来没有过的事情，丞相已经给了我很大的面子，我虽然没有多少知识，也懂得做人的道理，怎么能那样不给丞相面子呢！"说完跪在地上，流着眼泪说："丞相天威，我们再也不反叛了！"

诸葛亮很高兴，赶紧把孟获搀扶起来，请他入营帐，设宴招待，最后客客气气地把孟获送出营门，让他回去。

由此可见，对于顽固的对手，不能一味地使用强硬的手段以硬碰硬。那样的话即使能制服其人，也未必能收服其心。

俗话说，"软绳子捆得住硬柴禾"，采取阴柔的手段是对

付强硬分子的上上之策。孟获七次成为诸葛亮的手下败将，作为阶下囚丢尽了脸面。本来，可杀可剐，全凭他发落。但是诸葛亮非但没有杀他，甚至没有羞辱的言辞，反而以贵宾的礼遇对待他。这给了他多大的面子！如果给脸不要，不识抬举，只能自讨苦吃，也对不起人家的一片诚意。何不借坡下驴，也不失武将的体面。诸葛亮的这个面子赏得恰到好处。

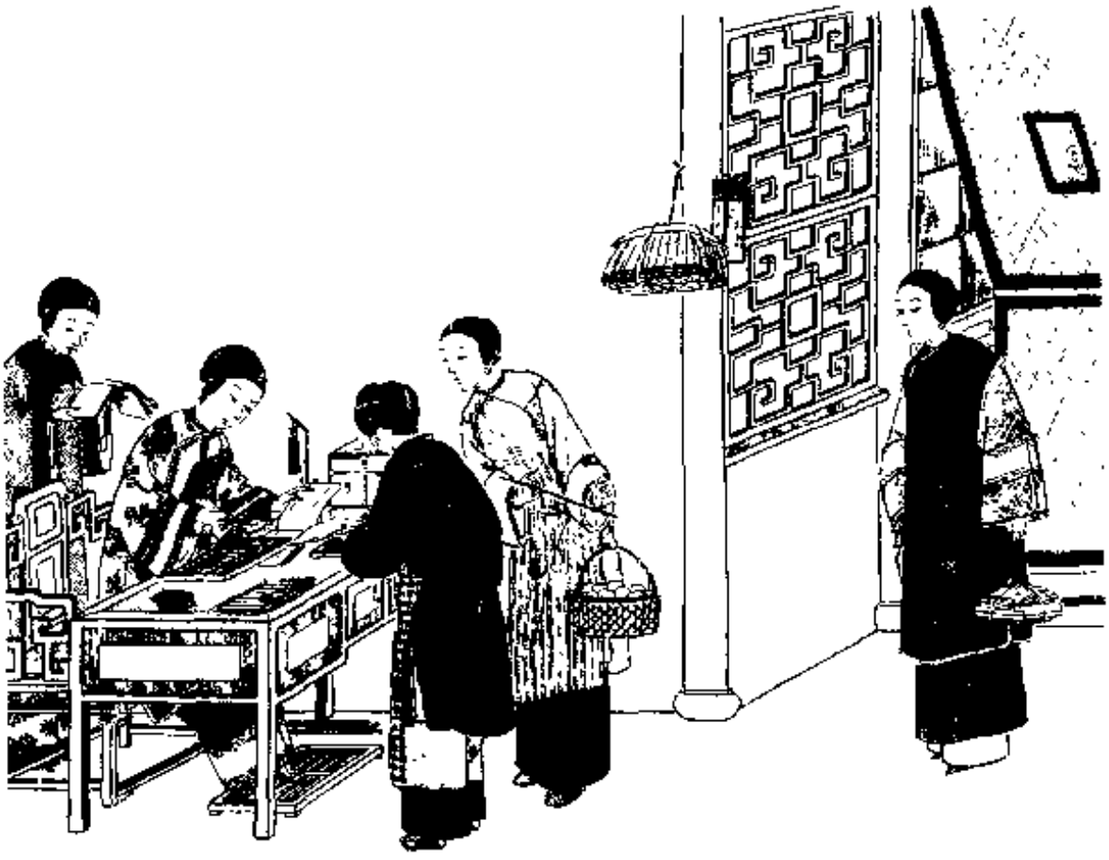
一位小职员，上班迟到，下班提前开溜，主任多次诚心诚意跟他谈，但他散漫到底，就是迟到早退，吊儿郎当，批评罚奖金，他全认了，真拿他没办法。最后主任让他当班组长，负责班组工作，当然还有班组考勤，起初他不肯干，别人一听说让他当组长也哈哈大笑，以为主任是在开玩笑，但主任坚持这么做，小职员也就干了。真是意想不到，他不仅负责好了班组日常工作，自己再也不迟到早退，而且干得比别的班组长还出色。这是让没有责任心的人重新恢复自尊心和自信心的好点子。

每一个人都是重要的，只要你给他重要的机会。在企业中，领导者不论是在制定计划还是在日常交往中，都必须发自内心地记住这一厚黑要义，并且处处体现在行动上。

美国玛丽·凯化妆公司创办人兼董事长玛丽·凯在谈到自己的领导方法说："每当我见到某个人，我就想象对方身上带着一个看不见的信号：让我感觉自己重要！我还是立即回应这个信号，结果每次都有意想不到的效果。"玛丽·凯之所以这样做，是因为她曾经遭受过被人冷淡的难堪待遇。那还是在别人公司里当职员时的一件事：有一次她和其他同事一起，等待同美国公司销售经理握手。过了许久，当她来到销售经理面前的时候，虽然也握了她的手，但是销售经理是那样心不在焉，好像玛丽·凯根本就不存在似的，这深深地伤害了玛丽·凯的心。所以，当玛丽·凯建了化妆品公司以后，在接见职工时，不管自己多么忙，多么疲劳，她都要聚精会神、一丝不苟地接待他们，使每一个职工都感觉到自己是重要的。这样一来，职工们会以得到知遇的感激，以更加高昂的士气工作。

■ 人性弱点厚黑真言八：示之以信

外宽内合，示人以信，这是高明的厚黑策略。如果运用得当，就可能取得事半功倍的效果。



士为知己者死。人性是柔顺的，一个感到别人对自己友好并尊重自己的人，是不会以怨报德的。外宽内合，示人以信，这是高明的厚黑策略。如果运用得当，就可能取得事半功倍的效果。

◎ 信任比金子更重要

古人曾有用盗贼当警察的先例，就很好地证明了示之以信的厚黑奥妙。

西魏时期，北雍州一带经常有盗贼出没，因为这一带山林

茂密，盗贼进退很方便，官府拿他们没办法。

本地的刺史韩褒心里很是着急，四处派手下暗中探访，结果手下人来报，盗窃行径全都是当地豪门大族家里的弟子干的。怎么办？韩褒假装不知道这些纨绔弟子的勾当，对这些豪门大族还是挺客气的。

这天，他把这些大族家里的人都召集来开会，用恳切的语气对他们说："我这个刺史是个书生起家，哪里懂得缉拿盗贼，所以，只好依赖诸位共同分担这个忧愁了。"说罢，便让那些平时在乡里为非作歹的弟子，一个不漏地临时做各处的主管，划分地段分别管辖。有发现盗贼而不捕获，按故意放纵论处。以此，被暂时任命的少年，没有哪个不惊恐害怕，都自首认罪说："前时发生的偷盗案子，都是我们干的。"这些被任命为缉盗主管的盗贼，都变得积极起来，把所有党徒同伙的姓名全部列出。那些逃跑躲藏起来的，也都说出了他们躲藏的地方。

第二天，韩褒便在州城门边贴上一张告示，让那些曾干过盗贼的，赶快来州府自首，马上免除他们的罪。过了这一月不自首的，除当众处决本人外，还要登记没收他的妻子儿女，赏给先前自首的人。

十天之内，众盗贼果然全部来自首了。韩褒拿过名单一一核对，一个不差。韩刺史赦免了他们的罪，让他们改过自新。这招还真灵，这些盗贼从此再也不敢为恶了。

再恶再坏的人，内心深处也都有一些尊严和体面。当他们作恶多端时，因为他们已经犯了禁忌，被人瞧不起，所以只好破罐破摔，更加放肆，尊严和体面也被搁到不知什么地方去了。因为别人已经不尊重他们，对他们只有诅咒、谴责。然而，就在他们内心没有约束时，给他们权力去监督那些为恶行为，赏给他们脸面重新唤起他们的自尊心和体面感。他们不仅能负起责任，更重要的是，他们又对自己的行为开始像常人那样负责了。

要想做一个好上司，就必须努力做到宽厚容人、以信用人、用人不疑。给人以充分的信任，创造良好的工作条件，让下属充分地发挥自己的聪明才干。既委之以事，就要有放手让权的气魄。这一点很重要，就是装也要装出来，并且装得像。

无独有偶，秦穆公也留下了一段用人不疑的厚黑佳例。

秦晋争霸，正在关键时刻，晋国国君病逝，秦穆公想借此机会假道晋国消灭郑国。于是，秦穆公派孟明视、西乞术、白乙丙三位大将率军出征。而晋军接到消息，知道攻打秦国的大好时机到了。秦军一到，便受到晋军狙击，秦军全军覆没，三位大将们被活捉。

晋国为了羞辱秦国，没有杀孟明视等三位大将，而是将他们放回秦国，请秦国国君自处。

秦国举朝上下皆为此事羞愤不已，三位主将也恨不能立即以死谢罪。但秦穆公却身穿缟素，亲自到郊外去迎接他们，并为未能生还的将士痛哭流涕，以示祭奠。接着，又向全国发布了引咎自责的《秦誓》，他说："孟明视等都是杰出的将领，皆因寡人做了错误的判断，才招致如此大的惨败，这与孟将军无关。胜败乃兵家常事，我想孟将军他们一定会振作起来，为国雪耻。"

孟明视等开始勤奋练兵，专伺时机到来，雪洗耻辱。

一年之后，孟明视等率军伐晋，但令人意想不到的是，这次伐晋又遭惨败。

在这种情况下，一般人都认为不能再任用孟明视等人了。然而秦穆公却不顾大臣们的反对，仍然让他们位列将相，并帮助他们整顿军政。

孟明视等发誓报此知遇之恩，一定要实现《秦誓》中的誓言，为国雪耻。他们厉兵秣马，加紧训练。三年后，都觉时机已到，于是三人再度率军伐晋。这一次势如破竹，大军压过全境，晋军大败，只得向秦国求和。这一战大振秦国国威，一雪国耻。

秦穆公的厚黑示信之术终于得到了应有的补偿。

◎ 不拘小节任人为贤

要想取得成功，就必须运用厚黑之术争得人心，知人善任，不拘一格地用人。

吴起是魏国一员大将，但他的求仕之路却是非常坎坷的。

吴起是卫国人，家中极为富裕，但却不是贵族。那个时候，非贵族不能人仕。吴起虽有雄心壮志，想要报效国家，却苦于人仕无门。

他不惜花费重金，但仍未求得一官半职。他如此的想要报效国家，不仅无人支持，反而遭到冷嘲热讽，受尽白眼。累万家产消耗殆尽，却一官半职未尝到手。一些人更加嘲笑他，笑他的穷困潦倒，甚而至于有人欺负他。吴起一怒之下杀了欺负他的人，逃到外地。临走之时对母亲发下重誓："不孝儿今日一别，若不位列卿相，绝不回来，望您老人家好好保重！"

做母亲的理解吴起的一片苦心，谆谆教诲让吴起记于心："儿啊，此一去前途未卜，为娘的知道你心意已决，放心去吧，不用牵挂为娘。一切尽人事而听天命吧！"

母子洒泪作别，殊不知这一别便是永生诀别。

吴起一口气逃到鲁国，拜见孔子的学生曾参为师，学习儒家义理。吴起学习刻苦用心，也曾得曾参喜爱。但后来却发生了场变故，二人师徒情缘就此切断。吴起在鲁国学儒术，未曾想母亲在家一病不起，转而去世。按儒家礼教之规，父母丧须回家守孝三年，且这三年中任何事情也不能做。吴起虽悲痛万分，却未遵守儒家的规矩，因而被曾参一气之下除名。吴起离开曾参后，开始弃儒学兵，这期间一直呆在鲁国，学成后也就在鲁国做事。

公元前410年，齐鲁之战爆发。鲁国的国君听说吴起很有才能，便召见他，想任用他为大将。但询问得知，吴起的妻子

是齐国人，两国交战，容不得半点疏忽。鲁君细想之后，便没有启用吴起。后来，有人上报鲁君，说吴起的妻子死了，鲁君这才放心，任命吴起为大将，派他率军出征。吴率领军队，大败齐军，得胜而回。很多人传说，吴起为了当将军，取得鲁君的信任，把自己的妻子杀了。但毕竟无人亲见，此事真伪莫辨。无论如何，吴起这次是率领着兵少将弱的鲁军打败了强大的齐军，显示了自己的军事才能，至此，报国之志才有所抒发。

然而鲁国软弱无能，胸无大志，听信了小人的谗言，不肯重用吴起，吴起壮志再度受挫，心知在鲁国实难施展自己的雄伟抱负，四处打听之后，得知魏文侯求贤若渴，广募贤才，便离开鲁国，来到魏国。

吴起来到魏国之后，也是人地两生，正苦于无策之时，遇到了魏国将领瞿璜。这瞿璜也是个惜才之人，他知道吴起有才能，便先把他迎到自己府中，供他吃住，等到适当时机，再把他推荐给朝廷。

正巧这一日，魏文侯想派人去守西河。商议之时，瞿璜向魏文侯推荐吴起，说他是个有才能的人，能当此重任。

魏文侯思考之后说："爱卿，孤听说吴起虽有才能，品德却不怎么样。他母亲死了，他都不回去守丧；为了当将军，又把自己的妻子杀了，这样的人……"

"大王，您想要成就大业，而吴起又有真才实学，您选拔人才，也不可能做到十全十美，有点小毛病也是在所难免的。再说，儒家的礼教我们也不是一定非遵守不可。吴起杀妻只是传闻，就算他真的杀了妻子，也是因为他急于建功立业，报效国家呀。咱们不正应该利用他的这种进取心吗。大王，您认为如何？还请您三思。"

瞿璜说罢，便默然不语，站立一旁，专等魏文侯开口。

魏文侯想了好半天，才说道："既然爱卿已经想得这么周全，那就召吴起进来吧。"

瞿璜出去不大功夫，便将吴起带了进来。吴起见上座一人，必是魏文侯，倒身便拜："参见大王。"

"噢。起来吧。这位可就是吴起吴大将军？"魏文侯边说边细细打量吴起。

"末将不敢。末将便是吴起。"

吴起穿了一身书生衣服来见魏文侯。魏文侯心有顾忌，一开始便对吴起没什么好印象，便不冷不热地开口道："先生是学文的，还是习武的？"

吴起岂是愚钝文人，见魏文侯这种态度，便知道他是瞧不起自己，于是，顺口答道："大王，文、武在下都曾习过，且也研究过孙子兵法，行过军，打过仗……"

哪知魏文侯认为吴起是在夸夸其谈，根本不愿多听，便打断他道："先生不知，我不喜欢多谈打仗的事。"

吴起微微一笑，说道："各人喜欢谈什么，是各人的志趣。爱好决定的。但是，您说您不喜欢谈打仗的事，恐怕不是您的心里话吧？"

魏文侯听罢吴起的话，心中暗暗一惊，暗想：我心里想什么，难道你会知道？想到这里，魏文侯想要试探一下吴起，便装作不在意的样子，随口说道："听先生这话的意思，是能测知人的心理吗？我到想领教领教。"

吴起是何等样的聪明人，一听魏文侯这话，便知他是在试探自己，于是从容答道："大王，恕在下冒昧，有些事想请教一下大王。您整日派人训练军队，难道只是单纯为了增强军队素质？您的兵器作坊里日夜打制刀枪剑戟，难道是为了观赏吗？您又打造了那么多战车，单是出游、打猎，我想恐怕用不了那么多吧？"吴起这一番话说得魏文侯心服口服，暗暗为吴起的精明、细心伸大拇指。

至此，魏文侯才相信吴起确是一个有真才实学之人。于是，立即站起身，走到吴起面前深施一礼，说道："先生，您就是我要拜访的贤才，刚才冒犯之处，还请您多多包涵。依您

之见，要想富国强兵，该如何去做呢?”

吴起一见魏文侯这态度，知道他是真心请教，便也谦恭地说道：“大王，要想富国强兵，其实也不是很难的事。现在您已经做好了准备工作，这是非常重要的一步。再有，更重要的一点就是，这个国家本身必须首先要自强。不能等敌人来攻打才开始防御，这就晚了，我们必须及早防御，巩固边防。您现在应该访求有才能的人，统领、指挥军队，做到有防有守，能敌能御。”

“先生，您就是我要访求的人啊。”于是立即任命吴起为大将军，派他去做西河太守。

吴起到西河后，整治边防，加固城墙，训练军队。带领百姓改良土壤，耕种梯田，又时刻微服私访，体恤民情，深得百姓爱戴。不几年的功夫，把个西河治理得进可攻、退可守。

公元前409年，吴起带领军队渡过黄河，攻克了秦国的临晋、洛阳、合阳等重要城镇，最后打得秦军大败而逃。吴起率领军队一直追过渭水，打到郑国，把秦国西河一带的要塞全部夺了过来。

如果当初魏文侯只注意吴起的一些缺点和毛病，而忽视了他的军事才能，那他的损失将会多大呀。由此看来，一个领导，特别是一个想要有所成就的领导，在选用人才之时，一定要不拘小节，不能求全责备。

■ 人性弱点厚黑真言九：愿者上钩

——钓鱼如钓人。钓鱼和钓人都需要有耐心，只有等把钩咬紧了才能钓上来。

钓鱼如钓人。钓竿要挂上鱼饵才能钓到鱼，要获得人才必须准备酬劳；越是鱼喜好的饵，越容易钓到鱼；为了使人诚心效力，就必须付出高薪。钓鱼和钓人都需要有耐心，只有等把钩咬紧了才能钓上来。

◎ 钓人就是钓鱼

钓鱼的基本要领，可通过其“三部曲”做简单介绍：

做饵与下钩：单从鱼饵的选择或制作而言，需要极强的判断力，如要钓的鱼爱吃什么食（即要针对的人用什么能够激

起其欲望)。下钩要找对合适的“鱼塘”(即场合)及适宜的时机。

守竿:此阶段第一要有耐心,为人不可急功近利得“一下钩就想见到鱼”。第二要冷静,给“鱼”一点点“甜头”还不足以使其上当,也许对方是在试探是否安全。

收钩:这是最关键的时刻,到嘴边的肉却没吃到的事情大都在这个时候。此时务必要深藏不露,过于急促,便会功亏一篑。老于世故者,定会随机收放,张弛相宜,吊足对方胃口,让钩进嘴更深,钓得更牢。

除基本要领外还应注意放长线钓大鱼,亦即不可忽视平时对于朋友同事等身边的感情投资。

唐代京城中有位窦公,聪明伶俐,极善理财,但他却财力绵薄,难以施展赚钱本领。没有办法,他先从小处赚起。

他在京城中四处逛荡,寻求赚钱门路。某日来到郊外,却见青山绿水,风景极美,有一座大宅院,房屋严整。一打听,原来是一权要宦官的外宅。他来到宅院后花园墙外。但见一水塘,塘水清澈,直通小河,有水进,有水出,但因无人管理,显得有点零乱肮脏。窦公心想:财路来了。水塘主人觉得那是块不中用的困地,就以很低的价钱卖给了他。

窦公买到水塘,又凑借了些钱,请人把水塘砌成石岸,疏通了进出水道,种上莲藕,放养上金鱼,围上篱笆,种上玫瑰。

第二年春,那名权要宦官休假在家,逛后花园时闻到花香,到花园后一看,直馋得他流口水。窦公知道鱼儿上钩了,立即将此地奉送。

这样一来,两人成了朋友。一天,窦公装作无意地谈起想到江南走走,宦官忙说:“我给您写上几封信,让地方官吏多加照应。”

窦公带了这几封信,往来于几个州县,贱买贵卖,又有官府撑腰,不几年便赚了大钱。而后又回到京师。

他久已看中了皇宫东南处一大片低洼地。那里因地势低洼，地价并不贵。窦公买到手之后，雇人从邻近高地取土填平，然后在上面建造馆驿，专门接待外国商人，并极力模仿不同国度的不同房舍形式和招待方式。所以一经建成，便顾客盈门，连那些遣唐使们也乐意来往。同时又辟出一条街来，多建妓馆、赌场以至杂耍场，把这条街建成“长安第一游乐街”，日夜游人暴满。不出几年，窦公挣的钱数也数不清。

窦公为了钓到宦官不惜血本作钓饵，又耐性极好，鱼儿上了钩竟然浑不知觉。他的这种技巧乃“放长线，钓大鱼。”

善于放长线、钓大鱼的人，看到大鱼上钩之后，总是不急着收钱扬竿。他会按捺下心头的喜悦，不慌不忙地收几下线，慢慢把鱼拉近岸边；一旦大鱼挣扎，便又放松钓线，让鱼游窜几下，再又慢慢收钓。如此一收一放，待到大鱼精疲力尽，无力挣扎，才将它拉近岸边，用提网兜拽上岸。人情操纵也是一样，如果追得太紧，别人反而会一口回绝你的请求，只有耐心等待，才会有成功的喜讯来临。

一位某中小企业的董事长的交际手腕高人一筹。

他长期承包那些大电器公司的工程，对这些公司的重要人物常施以小恩小惠，这位董事长的交际方式的不同之处是：不仅奉承公司要人，对年轻的职员也殷勤款待。

谁都知道，这位董事长并非无的放矢。事前，他总是想方设法将电器公司内各员工的学历、人际关系、工作能力和业绩，作一次全面的调查和了解，认为这个人大有可为，以后会成为该公司的要员时，不管他有多年轻，都尽心款待，这位董事长这样做的目的，是为日后获得更多的利益作准备。他明白，十个欠他人情债的人当中有九个会给他带来意想不到的收益。他现在做的亏本生意，日后会连本带利地收回。

所以，当自己所看中的某位年轻职员晋升为科长时，他会立即跑去庆祝，赠送礼物。年轻的科长，自然倍加感动，无形之中产生了感恩图报的意识。董事长却说：“我们企业公司有

今日，完全是靠贵公司的抬举，因此，我向你这位优秀的干部表示谢意，也是应该的。”

这样，当有朝一日这些职员晋升至处长、经理等要职时，还记着这位董事长的恩惠。因此在生意竞争十分激烈的时期，许多承包商倒闭的倒闭了，破产的破产了，而这位董事长的公司却仍旧生意兴隆，其原因是由于他平常关系投资多的结果。

总观这位董事长的放长线手腕，确有他“老姜”的“辣味”。这也说明求人交友要有长远眼光，要注意有目标的长期感情投资。同时，放长线钓大鱼，还必须慧眼识英雄，才不至于将心血冤枉花在那些中看不中用的庸才身上，日后收不回老本。

俗话说：“钓到的鱼不用再喂食”，这道出了很多人的心态。他们人际交往非常急功近利。这种短视完全违背了钓大鱼的厚黑原则，试想：一条小鱼你连鱼食都不去喂，怎么会长成一条大鱼呢！

有事之时找朋友，人皆有之；无事之时找朋友，你可曾有过？

你有没有这样的经验：当你面临了一种困难，你认为某人可以帮你解决，你本想马上找他，但你后来想一想，过去有许多时候，本来应该去看他的，结果你都没有去，现在有求于人就去找他，会不会太唐突了？在这种情形之下，你不免有些后悔“闲时不烧香”了。

法国有一本名叫《政治家必备》的书。书中教导那些有心在仕途上有所作为的人，必须起码搜集将来最有可能做总理的人的资料，并把它背得烂熟，然后有规律地，按时去拜访这些人，和他们保持较好的关系，这样，当这些人之中的任何一个当起总理来，自然就容易记起你来，大有可能请你担任一个部长的职位了。

这种手法看起来不大高明，但是非常合乎现实。一本政治家的回忆录中提到：一位被委任组阁的人受命伊始，心情很是

焦虑。因为一个政府的内阁起码有七八名阁员，如何去物色这么多的人去适合自己？这的确是一件难事，因为被选的人除了有适当的才能、经验之外，最要紧的一点，就是“和自己有些交情”。要和别人有交情才容易得人赏识，不然的话，任你有登天本事，别人也不知道。

现代人生活忙忙碌碌，没有时间进行过多的应酬，日子一长，许多原本牢靠的关系就会变得松懈，朋友之间逐渐互相淡漠。这是很可惜的。万望大家珍惜人与人之间宝贵的缘份，即使再忙，也别忘了沟通感情。

中国人讽刺临事用人，最简练的话语是“平时不烧香，临时抱佛脚”，“有事有人，无事无人。”这种人十足的目光短浅，俗话说得好：“平时多烧香，急时有人帮”，“晴天留人情，雨天好借伞。”真正善于求人的人都有长远的战略眼光，早作准备，未雨绸缪，这样在急时就会得到意想不到的帮助。

款待或送礼物给那些对你来说有直接利害关系的人，怎么款待，怎么个送礼，什么时候款待，或什么时候送去，这里面也很有学问。

在别人给你帮过忙之后，再将礼物送去，对方一定认为你这样做是理所当然的。如果从未拜托人家帮忙，并将礼物煞有介事地送去，受礼者的想法就会大不一样。送礼给原为自己上司，但即将调到其他部门担任其他职务的人，将使对方非常感激。

有一位朋友曾任某公司总经理，每年年底，礼物、贺卡就像雪片一般飞来。可是一当他退职离休之后，所收的礼物只有一两件，贺年卡一张也没有收到。以往访客往来不绝，而这年却寥寥无几，正在他心清寂寞的时候，以前的一位下属带着礼物来看他，在他任职期间，并不很重视这位职员，可是来拜访的竟是这个人，不觉使他感动得热泪盈眶。

过了二三年后，这位朋友被原来公司聘为顾问，当然很自然地就重用提拔这位职员。因为他能在没有利益关系的情况下，登门拜访，因此，在他心中留下了很深刻的印象。同时更

让他产生了“有朝一日，一旦有了机会，我一定得好好回报他”的想法。

总之，人是有情之灵物，人人都难逃脱一个“情”字。人际交往中，多注意对周围的朋友同事做点感情投资是值得的。说世俗一些，你现在钓不到大鱼，就应该对身边的小鱼来一个“全面撒网，重点培养”，为自己创造一个日后发展的人缘基础。如果总是抱着“钓到的鱼不用喂食”的平庸态度，很可能落个众叛亲离，大鱼钓不到，小鱼苗也都让你饿死了。

◎ 保持鱼对鱼饵的“胃口”

蜚声世界的英国硬壳虫乐队在其早期久久打不开局面，除在利物浦地区有点儿影响外，他们的唱片一直挤不进全国畅销唱片的目录，人们养成已久的欣赏习惯顽固地排斥着这种反传统的新玩艺儿。

乐队的经纪人艾泼斯坦独具慧眼，看到了该队的潜力，决意改变这种萧条的状况。他把一批代理人派往各个城市。这些人到了各个城市之后，在规定的同一时间里到处购买硬壳虫乐队的唱片，并故意到已售缺的商店三番五次地催问下一批唱片的到货时间，同时还向电视台询问购买该唱片邮购商店的地址。大量从各地收购来的唱片，又经艾泼斯坦自己的唱片商店再转手批发和零售出去，从而伪造出硬壳虫乐队唱片十分走俏的“繁荣”假象，经过这样几个月的来回循环折腾，硬壳虫乐队的声望轰地一下子上去了，这种音乐变成了英国的流行乐。不仅如此，硬壳虫还越出英国国界，飘洋过海，迅速传到了许多国家，成了一种世界性的流行音乐，影响了一代人。

流行是大众的趋向性思维和行为。思维可以是不自觉形成的，也可以是人为有意制造的，甚至可以是蓄意伪造出来的。硬壳虫乐队的名声大噪就是伪造的结果。在商业活动中，流行尤其重要，流行商品就意味着大批量的生产，广阔的市场和高

额利润，因此，为了广开销路，在产品的流行上作些文章是绝对值得的。

只要让人们的胃口感觉到饿，他们的欲望便会被勾起来，争先恐后地到处找吃的。这种“吊胃口”的厚黑技巧，关键在于不让对方感到满足，使其欲罢不能。切记下钩要慢，收钩要缓，鱼饵更不能让鱼儿吃够吞饱。

这一心理规则说明：要想达到自己的目标，就必须刺激起对方的欲望，暗示只要能办成事，好事就在后头，并不时地给些甜头，让他相信你所说的并非是一句空口大话，于是在不断的刺激下，他的欲望也就被挑了起来，这时就是你牵着他鼻子走的时候了。

钓鱼的基本常识：见饵不见钩。

从17世纪以来，德意志就一直处于四分五裂的封建割据局面。大大小小的邦国各自为政，严重阻碍了资本主义经济的发展。到19世纪前半期，普鲁士已发展成为各邦中力量最强的一个王国，俾斯麦上台后，决心担当起统一德意志的任务。

俾斯麦看到，当时，国际形势对普鲁士十分有利：俄国在克里米亚战争中力量遭到削弱尚未恢复元气，而普鲁士的对头奥地利由于在这次战争中没有支持俄国，相反和英法缔结同盟，致使战后奥、俄两国关系不和，在巴尔干的矛盾加剧，因此奥地利这时不可能指望得到俄国的帮助。法国当时较为强大，而英国深怕拿破仑三世独霸欧洲，于是便支持普鲁士，牵制法国。法国拿破仑三世则希望普奥之间互相交战，准备在两败俱伤后坐收渔利。俾斯麦认清了这种形势，决定利用欧洲强国之间矛盾的加剧，施展外交手腕，孤立敌人，逐步各个击破。

奥地利也是德意志各邦中力量很强的一个，明里暗里和普鲁士争夺统一的领导权，要实现统一，第一步就是要清除奥地利这个障碍。俾斯麦为孤立奥地利，使出一个高超的外交手腕，就是首先联合奥地利。1863年末，丹麦部队开进了德意志邦联成员国荷尔斯泰因公国和北部的石勒苏益格公国。俾斯

麦以此为借口，拉拢奥地利作为同盟，一方面利用其力量对丹麦作战；另一方面又可以排除普鲁士的后顾之忧。奥地利则想利用这个机会共同宰割荷尔斯泰因公国，防止普鲁士独吞，因而欣然同意出兵。战争胜利后，普鲁士占领了石勒苏益格，把荷尔斯泰因大方地送给奥地利，奥地利人欣然受之，却没有想到这正是俾斯麦抛出的钓饵。

俾斯麦在这一个“免费馅饼”的钓饵下，竟巧妙地布下了三只鱼钩，奥地利却未发觉。

首先，联合奥地利是为了进一步孤立奥地利，一旦普鲁士转而对奥地利作战，丹麦就不会出兵援助奥地利，普鲁士也就没有了后顾之忧。其次，在丹麦战场下，俾斯麦摸清了奥地利军队的底细，从而为对奥作战时战胜对方打下基础。第三，把荷尔斯泰因分给奥地利，是为了制造对奥战争的借口，因为荷尔斯泰因从来就不属于奥地利，也不和奥地利接界，名义上划给奥地利，其实奥地利很难有效地对该地加以统治。

俾斯麦特别善于借别国的领土做鱼饵、吊起他国的胃口，许诺甜头给对他有用的国家。

和丹麦的战争刚刚结束，俾斯麦立即策划对奥地利作战，除了军事上做好周密的准备外，外交上也作了相应的准备，关键一点是要争取法国在战争中保持中立。为此，俾斯麦又使用“借花献佛”的外交手段，反复向法国暗示，在这次战争结束后，普鲁士将同意在欧洲划一定的领土给法国做为“赔偿”。法国本想看普奥两国鹬蚌相争的好戏，戏还未演，战利品就送上门来，当然乐得保持中立。稳住了法国后，俾斯麦又和奥地利的仇家意大利结成了攻守同盟，准备一南一北夹击奥地利。

上述战争准备工作就绪以后，俾斯麦便把荷尔斯泰因的问题提出来当作战争的借口。1866 年 6 月 8 日，俾斯麦下令派兵进入荷尔斯泰因。奥地利当然不能容忍，便于 6 月 17 日对普鲁士宣战。俾斯麦等的就是这一天，立即同意大利一起宣布对奥作战。

由上可见，用借来的钓饵引鱼上钩，往往能使其见饵不见钩，因为除了人性中有爱占便宜的因素外，人们对于分而食之、瓜分肥肉有着特别高的兴致。如此这般的心理，正是他们自投罗网而趋之若鹜的原因。

东汉桓帝时，宦官张让因帮助桓帝夺权有功，被封为侯爵，把持朝政，一手遮天。提拔升迁都是他一个人说了算，因此，巴结他的人挤破门，那些想拿钱买官的人都千方百计接近他，以求速升。

这时，有位富商叫孟佗，贩运来到京师，了解到这一情况，心中有了生财之道。他先打听情况，知道张让因在宫中侍候皇上，所以家中有一管家主持日常事务，有人求见张让，都由他事先安排。孟佗便在这位管家身上做起了文章，打听好他天天去哪家酒馆，自己早在那里等着，伺机接近。也巧，这天管家吃完了酒，却忘了带银子。酒家因是熟人，说下次带来。这时，孟赶忙上前，代管家付了账。管家感激，二人攀谈起来，商人的油嘴和头脑谁比得上，不长时间便把管家“降住”。

鱼儿上钩，孟佗加紧使劲儿，在这位管家身上花了不少银钱，最后竟使得这位惯于“吃黑”的老手也有点过意不去，问孟佗有什么要求。孟佗见问，心中大喜，但不露声色，忙说没有什么要求，只是交个朋友。最后管家一再说要效力，孟佗说：“别无所求，若您不为难的话，只希望当众对我一拜。”管家本是奴才，拜人惯了，这有何难，当即满口答应。

孟佗此钓只是为了借鱼饵而已，真正的钓鱼好戏即刻上演了。

第二天，孟佗来到张让府前，那些盼望升迁的权势小人早已挤满了胡同，等候管家开门安排。日头老高了，管家才在小奴才的陪伴下开门见客，众人一下拥上前去。管家在门阶上见孟佗站在人后，不食前言，率领众奴才拨开众人，倒头向孟佗拜去，把孟佗客客气气地迎进府中。直把那班等候的人惊在那

里，心想这位鼻孔朝天的管家对这位如此客气，那他与张让肯定不是一般关系。所以，那些找管家排不上号的人便转来找孟伦走门子，送来许多财富。孟伦一概应允，不出十天，便收下数万钱财。孟伦瞅个黑夜，裹卷而去，到外地贩卖去了。

◎ 大人物钓天下，小人物只钓鱼

钓竿要挂上鱼饵才能钓到鱼，越是鱼喜好的饵，越容易钓到鱼。至于鱼喜欢哪种饵料，则须依种类而定。其实人的本性和上钩的鱼儿是很相似的。

要获得人才必须准备酬劳，为了使人才能诚心效力，就必须付出高薪，同时须考虑依他们个人的能力，给予适当的职位。报酬可以决定人才这一法则超越时代，古代如此，今天亦仍有指导意义。不管是东方或是西方，也不管是哪个时代，报酬的高低决定人才去留的事实，一直没有改变。

身为社会楷模的大人物，亦即古人所谓的君子，是以建立万民同乐的理想社会为己任的，而凡事斤斤计较、整日忙忙碌碌的小人物，则以获得眼前利益为乐趣。

这种情形和儒家经典之一、叙述有关“礼”的基本理论与具体内容的《礼记》所记载的“君子得道为乐，小人得欲为乐”有相同的含义。据说这句话为姜太公所说，其实这句话是不是他说的并不重要。姜太公是被孔子尊为圣王的周文王的老师，有关他的故事广为流传。

现今横贯陕西中部、由西向东流的渭水的北岸，有位一面欣赏著鸟鸣，一面悠然垂钓的老人，仔细一看，他的双眼竟是闭著的。

有这么一天，从远处传来一阵马车的声音，马车越来越近，但是垂钓的老人却没有回头看。

“老先生钓到鱼了吗?”坐在车上的周文王问。

状似假寐的老人，其实并没有睡觉，他脸孔朝向河面，用

似乎不太高兴的口吻回答说："什么？有没有钓到？你问的未免太无聊了，我是在想国家大事呀！钓一条小鱼就得意忘形，那只是小人的行径，而我所要钓的鱼和他们大不相同。"

由于回答得太出人意料，文王甚为吃惊，便从马车上下来。

"呵！先生正是我梦寐以求的老师。"随即便在他的背後深深地鞠躬。

其实我们也常常去钓鱼，有时只钓到一条小鱼就会得意忘形，好像已经称霸天下一样，总是摆脱不了小人的情趣。如果我们能够像姜太公那样沉著冷静，处之泰然，就是钓不了天下，也能多钓几条很大很大的鱼。

《宋史》职官志中说："宰相之职，在于辅佐天子、统御百官、平治庶政而总揽故事。"

宰相的职位，就是辅佐君王，调剂君臣关系。然而，要做一个好宰相、好辅臣，并不是一件容易的事。相权过大，会导致太阿倒持，危及社稷；相权过小，宰相的作用显示不出来，会流于专制。因此，作为宰相，如何使自己的权力能够保持适当的分寸，做到恰到好处，就是一种很高的政治艺术了。

汉代宰相萧何，可称是历史上对自己的职权分寸掌握得最好的辅臣型领导人。

萧何在年轻时，就和刘邦一起打天下，并一辈子为刘邦奔驰效命，是典型的辅臣角色。刘邦和萧何之间的密切关系，是刘邦与其他大臣之间的关系无法比拟的。刘邦是"光"，萧何便是"影"了。一般来说，作为辅臣的大都是躲在背地里的无名英雄，但萧何的丰功伟绩却能永垂青史，足见其智慧和高明。

当刘邦所率领的军队攻破秦都咸阳，将士部下们都争先恐后地掠夺仓库里的珍奇宝物作为战利品时，唯有萧何不为金银财宝所动，而仅把丞相府或御史府所保管的法令文书全数接收过来。这件事，显示出萧何作为伟大政治家的深刻远见和不为

金钱所动的高贵品质。

项羽比刘邦迟了两个月才进入咸阳城。项羽一怒之下火焚秦都，全城皆成灰烬，然而法令文书却因在萧何手中而幸免于难。也因为这些文件的保存使得刘邦掌握了天下要害之地、人口多寡、各地的财力物力及人心动向等资料，在日后不久的楚汉两雄争霸中，获益良多。不仅如此，这些资料对汉王朝之国政走向轨道化，亦起了重要作用。

楚汉两雄争霸之初，刘邦所率领的汉军被项羽的精锐部队击溃，节节败退。但是一二年后，刘邦以富饶的关中之地作为补给基地而渐处优势地位，并最终扭转劣势而取得胜利。在这个过程中，萧何所起的作用是巨大的。

当时萧何是经营关中的重要人物，他在持续三年多的楚汉战争中，一直留守汉中，虚心积虑，使得后方政治安稳，并且全力支援前方补给，不使匮乏。刘邦屡屡败退时，萧何都立即从关中调兵支持，使刘邦得以重整军力。可以说，萧何在关中的大力支援是刘邦反败为胜最重要的原因。

战后论功行赏时，刘邦以萧何为第一功臣，这丝毫也不为过。

刘邦是位能够明辨是非曲直的英雄人物，萧何投其麾下可说是十分幸运。但是最高领导者和辅臣之间的关系是十分微妙的。如果最高领导者十分英明睿智，而其辅臣又极其聪明之时，两者之间的关系就容易变得紧张起来。

刘邦即位后，为平息诸王的叛乱，不得不经常亲自赴前线作战，而让宰相萧何留守都城。刘邦对留守都城的萧何之动向十分注意，总是担心他可能会反叛自己。由于萧何在关中声望很高，刘邦十分猜忌他，萧何不得不更谨慎地处事。

萧何为了表明自己的忠心赤胆，在刘邦亲赴前线镇压叛军之际，捐出自己的财产做为军费，又故意贱价强买田地使自己声望跌落。这么一来，果然使刘邦松了一口气，认为萧何必不会谋篡帝位而对他大大地放心了。

尽管萧何谨慎处事，但二人之间的紧张关系有时仍会爆发出来。有一次，萧何疏请刘邦将皇家之御苑开放给人民做为农田，引起刘邦的愤怒。

“你是不是得了别人的好处！居然打算把御苑交给农夫做农田！”当即将萧何下狱。但是刘邦这种做法引起众臣的不满，刘邦畏于人言，数日之后便把萧何释放了，并说：

“你自由了。你替人民请愿，却被我拒绝，使我看起来就像是桀纣一样的暴君，你是广受人民爱戴的名相。把你下狱，无非是让人民更加爱戴你罢了。”

终其一生，萧何高明的厚黑处世方法既使得刘邦无可奈何，又恪守了一个辅臣的职责，这是萧何聪明智慧的表现，他为后世留下了一个理想的管理者的高大形象。

■ 人性弱点厚黑真言十：黑白相间

——厚黑之人须要厚就厚，要黑就黑，能黑能白，能厚能薄，收放自如。黑白相间，黑中有白，白中有黑，笑里要藏功夫，每一个微笑就是一招杀手，笑完之时，就是对手被斩落下马之日。

厚黑之人需要厚就厚，要黑就黑，能黑能白，能厚能薄，收放自如。黑白相间，黑中有白，白中有黑，笑里要藏功夫，每一个微笑就是一记杀招，笑完之时，就是对手被斩落下马之日。

◎ 黑脸开戏，红脸收场

要在人世间做到见机行事、可刚可柔，不能只是一幅千年不变的脸孔，需要像演员惯会逢场作戏一样经常变换，去担当差距很大的角色。变脸的厚黑功夫何止七八。

人际交往，谈判交涉，官场商场，必须懂得自保方可主动而取胜。一味地“软”，粉红脸，无异于纵人欺侮，总是黑着脸强硬或白着脸使诈，又会激化对立、处处受防而落得敌人满天下。高明的操纵者，红黑相间，红白并用，追求软硬兼施的巧妙效果。

你可以“说单口相声”，一会儿红脸，一会白脸，教人捉摸不定，高深莫测。扮着黑脸作莽汉可杀灭对手威风，作红脸好人可用以给人台阶，圆满收场。

你可以“演双簧”，说“对口相声”，一唱一和，让对手如坠雾里。扮白脸者给对手造成压力，构成威胁，然后由红脸出场取得满意的结果。

“不要以为一个人只有一张脸。女人不必说，常常‘上帝给她一张脸，她自己另造一张。’不涂脂粉的男人的脸，也有卷帘一格，外面摆着一副面孔，在适当的时候如帘子一般卷起，另露出一副面孔。”梁实秋先生为我们勾画了旧时官场上的男人脸谱，“误人仕途的人往往养成这一套本领。对下司道貌岸然，或是面无表情，像一张白纸似的，使你无从观色，莫测高深，或是面皮绷得像一张皮鼓，脸拉得驴般长，使你在他面前觉得矮好几尺！但是他一旦见到上司，驴脸得立刻缩短，再往瘪里一缩，马上变成柿饼脸，堆下笑容，直线条全变成曲线条，如果见到更高的上司，连笑容都凝结得不下来，未开言嘴唇要抖上好大一阵，脸上做出十足的诚惶诚恐之状。帘子脸是傲下媚上的主要工具，对于某一种人是少不得的。”

梁先生的“脸谱论”道出了逢场作戏的实质本领。能够

一会儿红脸一会儿白脸，集刚柔并用、软硬兼施、德威并加于一身，便能像一位出色的演员，胜任自己在社会中扮演的角色。

变脸是一种巧妙的功夫，同时也是为人处世的高明的厚黑策略。

在京剧里，演员在脸上涂有特定的谱式和色彩以寓褒贬。其中红色表示忠勇，黑色表示刚烈，白色表示奸诈。不同的脸谱显示了不同的角色特征。在实际操纵中我们虽然借用京剧脸谱的名称，但务必注意：真实的人间心态千奇百怪，实际脸谱色彩多种多样，不是两三种名称所能道明其中奥妙差别的。

任何一种单一的方法只能解决与之相关的特定问题，都有不可避免的副作用。对人太宽厚了，便约束不住，结果无法无天；对人太严格了，则一片死寂，毫无生气。有一利必有一弊，不能两全。高明的人都知道此理，为避此弊，莫不运用红白脸相间之策。有时两人连档合唱双簧，一个唱红脸，一个唱白脸；更高明者，可像高明的演员，根据角色需要变换脸谱。今天是温文尔雅的贤者，明天变成杀气腾腾的武将。历史上不乏此类高手。

东魏独揽大权的丞相高欢，临死前把儿子高澄叫到床前，谈了许多辅佐儿子成就霸业的人事安排，特别提出当朝惟一能和心腹大患侯景相抗衡的人是慕容绍宗。说："我故不贵之，留以遗汝"。当父亲的故意唱白脸，做恶人，不提拔这个对高家极有用处的良才，目的是把好事留给儿子去做。

高澄继位后，照既定方针办，给慕容绍宗高官厚禄，人情自然是儿子的，慕容绍宗感谢的是高澄，顺理成章儿子唱的是红脸。这是父子连档、红白脸相契、成就大事之例。

很多人都是"软的欺，硬的怕"，对待他们要软硬兼施。一味地软无异于纵人欺侮，总是硬又会招致对立，处处树敌。如果能用硬压住对方嚣张气焰，用软取得同情，予人面子，便会让对方有顺水推舟的心理。和你敌对也没什么好果子吃，而

你又给他留足了余地，他何乐而不为你效力呢？

前些时候，曹君与一同学去北京游玩。晚上住宿，俩人被一中巴客车拉到一旅店，本以为这次花的钱最多，条件当是很好的，可事实却让人大失所望。不但黑白电视没一台，就连上床用的拖鞋也无处可觅。所谓的双人间里只有两张可怜的硬板床，真是比校寝还要糟糕十倍。躺在硬板床上，心里总觉着不是滋味，于是曹君想退房。

“想退房？没门。”老板一开口就是大嗓门。

曹君见势真有点害怕，想退缩以息事宁人，但心里又不服，于是狠了狠心，决定拼出去了。曹君学着老板的腔调吼道：“你凶什么凶，你想怎的？这北京城，不说来过十次，至少也有七八次了。你，别瞎叫；我，想退房，要退房，坚决退房！”听曹君威胁要给监督局打电话，老板拨弄了一下算盘说：“退房可以，但要交十元钱的手续费。”曹君一听可退房自然高兴，但平白无故地要扣十元所谓的手续费又不甘心，便说：“如不是你那接客员把我骗来，又怎么会这样？要怪只能怪你的接客员骗错人了。还有，我受你们的骗这笔账还没算呢！”但老板咬定了那十元钱怎么也不肯松口。如此一来又僵住了。

时光在慢慢地流逝，曹君有点焦躁不安，想就此罢休。正在这时，外面又来了几位不知情的受骗者，曹君及时送店老板一根软骨嚼，说：“老板，我看还是全退了吧，想你也是明白人，如果我一嚷，那几位还没登记的旅客必会自行告退，孰轻孰重，聪明的你不会不明白吧！”最后老板在无可奈何中把钱全部退还给曹君。

这次舌战，曹君之所以取胜，主要在于采取了如下策略：

以硬制硬。老板大嗓门，曹君也大嗓门；老板说，退房没先例，曹君说退房有先例；老板让曹君站一边去，曹君则以给监督局打电话威胁之，给他一个此人不好对付的印象。

以软对软。老板软下来了，答应退房，但坚持要手续费，

曹君来了个以利诱之的策略：如果吵嚷开来，尚未登记的旅客，必然自动离去。收了曹君一个人的手续费，丢了几个旅客的生意，太不合算了。他权衡利弊，为了留住更多的新旅客，只好把钱全部退给曹君。

软硬兼施。对待这样的人，如果一开始就软，他必然认为你好欺负，而对你更加强硬；如果你硬到底，他下不来台，来个“死猪不怕热水烫”，你也没办法。有效的办法是：软硬兼施。关于先硬还是先软，则要因事、因时、因人而异。

孙经理一次去泰国，遭到叔父的指责：“你看你，像什么话，一点道理也不懂。来了泰国这么久，也不来拜见叔父、叔母。你这算什么？真没规矩！”

其实，孙经理来泰国的当天便执晚辈之礼拜见了叔父叔母。因此，叔父的劈面训斥令孙经理一头雾水。叔父见孙经理无言以对，认为孙经理真的是那么大逆不道，毫不留情地把孙经理骂了个“狗血喷头”。原本便极富自尊之心且血气方刚的孙经理终于忍耐不住，作了黑脸的莽汉，大发雷霆：“你简直是太不像话了！我本来应该尊重你，因为你是叔父，但是从你这番血口喷人的话里，从你玩弄的这些骗人的把戏里，你就再也不配得到我的尊重。”孙经理指着刚好从他们面前走过的一个小孩说道，“我这个人，对于讲道理的人从来都是尊重的。就是这样的小孩子，知道做人应该讲道理，应该明白事理，我也会很尊重他。但对于像你这样的老前辈，一点道理都不懂，只会嫌贫爱富，昧着良心拍有钱人的马屁，你这样做，令我更加瞧不起你，我也有理由不尊重你！”

人际交往中，最忌生气发火，动怒泄愤。尤其是在长辈面前，小辈们更要注意自己的一言一语，切切不可失晚辈之礼。但有时会遇到某些或有恃无恐或刁蛮耍横的卖老之人，一味地回避退让忍辱负重，反而会使对方以为你软弱可欺而得寸进尺。孙经理一番理正辞严的刚言相向，令原本气势汹汹的叔父顿时气萎势缩，百口莫辩。但是，倘任其怒火信马由缰，刚言

怒语如决堤洪水一泻不收，便有可能使原本已有的胜势转瞬即逝。于是，孙经理又有一番有理有据的摆事实，讲道理，扮起了红脸好人，不失时机地给叔父找台阶，进入了收场的好戏。“叔父只有凭着自己的劳动，凭着自己的智慧，才能一点一滴地建立了像今天这样庞大的事业。现在叔父有钱有势，那不过是叔父的能耐，叔父的本事，我只会从心里感到佩服。叔父现在大可不必为了这些财产的事情绞尽脑汁，你是我叔父，你有话跟我说，喊一个小孩把我叫来就可以了。”

在人际交往中，对他人的适度赞美，可使对方产生亲和心理，为交往沟通提供前提。孙经理的叔父只身一人于异国他乡艰辛奋斗而拥有今天的财富和名望，足以证明其不凡之处。孙经理这番赞美，既充分肯定了叔父于商场中之本事，又由衷地表明了自己对叔父的佩服之意。言不巧语不媚，不涉阿谀奉承之嫌，从而拉近了两代人之间的心理距离。令叔父叔母激动得喃喃而语：“好侄子，好侄子！”原本剑拔弩张的气氛已化为乌有。

孙经理在人际交往、家庭纠纷中所表现的人情操纵自如，红黑脸相间恰当的厚黑功夫，表明了他在商场中的出色作为绝非等闲得来，而是名副其实。

◎ 打一巴掌给个枣吃

不久前出版的《美国商业周刊》专文介绍奇异公司执行总裁杰克·韦尔奇，文中引用密歇根大学管理学院一位教授的话：“20 世纪有两个伟大的企业领导人，一个是‘通用’的斯隆，另一个则是韦尔奇。但两人比起来，韦尔奇又略胜一筹。因为韦尔奇为新世纪的经理人树立了一个榜样。”

韦尔奇重视底线和结果是有名的。当年他新官上任三把火，公开宣称凡是不能在市场维持前两名的实业，都会面临被卖或被裁撤的命运。很多奇异的员工抱怨韦尔奇的要求太严。

无论在生产上打破多少纪录，韦尔奇总嫌不够。员工就像柠檬，被韦尔奇把汁都挤干了。

很多年前，有一位奇异的中层主管在韦尔奇面前第一次主持简报，由于太紧张，两腿发起抖来。这位经理也坦白地告诉韦尔奇："我太太跟我说，如果这次简报砸了锅，你就不要回来算了。"在回程的飞机上，韦尔奇叫人送一瓶最高级的香槟和一打红玫瑰给这位经理的太太。韦尔奇的便条写道："你先生的简报非常成功，我们非常抱歉害得他在最近几星期忙得一塌糊涂。"

任何一个好的领导人，都应该懂得用"巴掌和枣"原理去获得一个好的结果。在这方面，韦尔奇是其中高手。

"巴掌和枣"原理便是恩威并重，又打又拉。这一招术在中国历史上有很多经典例子。

朱元璋既野心勃勃又疑心重重，心地险恶。他当上皇帝后，打天下时那种虚心纳贤、任人唯贤的作风全抛在脑后，朝思暮想的是维护他的绝对尊严和家天下。为此，他以各种卑劣手段，排除异己，残杀功臣。

李善长在随朱元璋征战中，以多谋善断著称。开国之初，组织制定法规制度、宗庙礼仪，与朱元璋关系如鱼水一般，朱元璋将李比之为汉初萧何，称他为"功臣之首"，命他为开国后的首任丞相。朱元璋一旦功成名就，贵为天子，对李的态度大变。李善长过去被朱称赞为"处事果断"，现在则说他"独断专行"。过去朱特许李对疑难大事先处理后奏，称赞他为"为朕分忧"，现在则说他"目无皇上"。朱元璋对李善长功高权大，产生了疑忌之心。但考虑到李善长功高望重，轻举妄动恐生不测之变，就采用又打又拉，伺机清除的厚黑伎俩。

打。深知朱元璋为人的李善长察觉到皇上对他的猜忌，一连几天，李善长因患病没有上朝，于是就借机给朱元璋上了个奏章，一来对不能上朝议政深表歉意。二来提出退休，察看朱元璋对自己的态度。按惯例朱元璋应下旨慰问、挽留。但是，

他来个顺手推舟，随即批准了李善长退休，毫不费力地把李善长赶出了相位。

拉。削夺了李善长的相权，免除了对他的威胁。但不少人心中暗骂朱元璋寡情毒辣。为了笼络人心，安抚李善长，朱元璋把自己的女儿临安公主下嫁给李善长的儿子为妻，朱李两家又成了国戚。

乾隆对知识分子使用的“打一巴掌给个枣吃”堪称空前绝后。乾隆在位期间，大兴文字狱，有案可查的竟有七十余次，远远超过他的先辈们。

乾隆这一手也够厉害的了，只搞得文人仕士人人自危，几篇游戏之章，几句赏花吟月之词，也往往弄出个莫须有的罪名，乾隆就是使用这样无情的厚黑手段巩固了自己的地位。但他并没忘了“给个枣吃”的重要，对知识分子采用怀柔政策。他规定见了大学士，皇族的老老少少们要行半跪礼，称“老先生”；如果这位大学士还兼着“师傅”，就称之为“老师”，自称“晚生”。同时，一方面大搞正规的科举活动，不断罗致文人士子加入为朝廷服务的队伍；另一方面特开博学鸿词科，把那些自命遗老或高才、标榜孤忠或写些诗文发泄牢骚的文人、或不屑参加科举考试而隐居山林又有些威望的隐士，由地方官或巡游大臣推荐上来，皇帝直接面试。

乾隆对被自己亲自面试的录用者关心倍至，如其中有个叫顾栋高的人，录用时，年岁就不小了，当时授予国子监司业之职。到年老辞官时，乾隆亲自书写了两首七言诗加以褒奖。后来，乾隆下江南，又亲赐御书，封他为国子监的祭酒。

乾隆之所以如此做，全是出于维护他们的皇权至上、族权至上、朝廷至上的目的，是要保持“大清”永不“变色”。谁要是在这方面稍有越轨，红脸马上转换成白脸，满脸堆笑换成杀气腾腾。管你是有意无意，或是或非，都立即被逮捕入狱，轻者“革职”、重者“立斩”、“立绞”，甚至处死后要“弃市”，已死的也得开棺戮尸，连朋友、族人也统统跟着倒霉。

就此而论，如果不幸沦为下属或臣民的人，对于挨巴掌应该有一个清醒的认识。被巴掌打疼了是免不了的，而一旦收到“枣”却并非是什么“护身符”，也算不上什么好兆头。明智的上司和明智的下属都应明白：这毕竟是厚黑策略和手段，是谁都可以使用的，究竟谁更高明那得看谁更会“演得真切”。

◎ 提防射来的暗箭

1898 年，以康有为、梁启超为首的维新派，在中国掀起轰轰烈烈的维新变法运动。他们的活动得到光绪帝的支持，但光绪是一个没有实权的皇帝，慈禧太后控制着朝政。光绪帝想借助变法来扩大自己的权力，巩固自己的统治地位，打击慈禧太后的势力。慈禧太后当然感觉出自己权力受到威胁，所以对维新变法横加干涉。于是，这场变法运动实际上又变成了光绪帝与慈禧太后的权力之争。在这场争斗中，光绪帝感到自己的处境非常危险，因为用人权和兵权均掌握在慈禧的手中。为此光绪帝忧心忡忡，有一次他写信给维新派人士杨锐：“我的皇位可能保不住。你们要想办法搭救。”维新派为此都很着急。

正在这时，荣禄手下的新建陆军首领袁世凯来到北京。袁世凯在康有为、梁启超宣传维新变法的活动中，明确表态支持维新变法活动。所以康有为曾经向光绪帝推荐过袁世凯，说他是个了解洋务又主张变法的新派军人，如果能把他拉过来，荣禄——慈禧太后的主要助手——的力量就小多了。光绪帝认为变法要成功，非有军人的支持不可，于是在北京召见了袁世凯，旨在拉拢袁世凯，为自己效力。

当时康有为等人也认为，要使变法成功，要解救皇帝，只有杀掉荣禄。而能够完成此事的人只有袁世凯。所以谭嗣同后来又深夜密访袁世凯。

谭嗣同说：“现在荣禄他们想废掉皇帝，你应该用你的兵力，杀掉荣禄，再发兵包围颐和园。事成之后，皇上掌握大

权，清除那些老朽守旧的臣子，那时你就是一等功臣。”袁世凯慷慨激昂地说：“只要皇上下命令，我一定拼命去干。”谭嗣同又说：“别人还好对付。荣禄不是等闲之辈，杀他恐怕不容易。”袁世凯瞪着大眼睛说：“这有什么难的？杀荣禄就像杀一条狗一样！”谭嗣同着急地说：“那我们现在就决定如何行动，我马上向皇上报告。”袁世凯想了想说：“那太仓促了，我指挥的军队的枪弹火药都在荣禄手里，有不少军官也是他的人。我得先回天津，更换军官，准备枪弹，才能行事。”谭嗣同没有办法，只好同意。

袁世凯是个心计多端善于看风使舵的人，康有为和谭嗣同都没有看透他。袁世凯虽然表示忠于光绪皇帝，但是他心里明白掌握实权的还是太后和她的心腹，于是又和慈禧的心腹们勾搭上了。如今他更加相信这次争斗还是慈禧占了上风。所以，他决定先稳住谭嗣同，再向荣禄告密。

不久，袁世凯便回天津，把谭嗣同夜访的情况一字不漏地告诉荣禄。荣禄吓得当天就到北京颐和园面见慈禧，报告光绪帝如何要抢先下手的事。

第二天天刚亮，慈禧怒冲冲地进了皇宫，把光绪帝带到瀛台幽禁起来，接着下令废除变法法令，又命令逮捕维新变法人士和官员。变法经过 103 天最后失败。谭嗣同、林旭、刘光第、杨锐、康广仁、杨深秀在北京菜市口被砍下了脑袋。“七君子”终于没敌过袁大头的厚黑变脸。

变脸的小人不可使用，但不可不知。他们惯会当面一套，背后一套，过河拆桥，不择手段。他们很懂得什么时候摇尾巴，什么时候摆架子，何时慈眉善目，何时如同凶神恶煞一般。他们在你春风得意时，即使不久前还是“狗眼看人低”，马上便会趋炎附势，笑容堆面，而当你遭受挫折，风光尽失后，则会避而远之，满脸不屑的神气，甚至会落井下石。袁世凯这类小人，为邀功请赏，飞黄腾达，更不惜让人掉脑袋，小人的脸同刀子。

■ 人性弱点厚黑真言十一：抓人把柄

——寻找、制造他人的把柄，主要用于控制他人，使其为我所用，听我调遣。

生活中的许多日常用品都安有把柄，方便使用。寻找、制造他人的把柄，主要用于控制他人，使其为我所用，听我调遣。有些把柄是随机出现的，应该及时抓住，穷追猛打。如果对手把柄难寻或没有漏洞，也可以发挥创造性制造一个把柄，再安到他身上去。

◎ 拿住把柄好制人

每个人都有弱点，这些弱点利用好了便是很好的把柄，连他的趣味、喜好也可以被用作打开其欲望之门的钥匙。只要拿他最喜欢或忌讳的东西去诱惑或打击他，他就必定上套无疑。他人的隐私如绯闻、受贿、罪行等也可以使其受制于我．在谈判、竞选、纠纷中都可被使用，效力巨大无比。

反过来，从中我们应该学学乖：朋友之间吐露真相是危险

的，因为谁也不能保证日后会不会反目成仇。因此人际往来，交朋结友应胸有城府，力免授人以柄而沦为受制于人的可怜下场。

汉代的朱博本是一介武生，后来调任左冯翊地方文官，利用一些巧妙的手段，制服了地方上的恶势力，被人们传为美谈。

在长陵一带，有个大户人家出身的名叫尚方禁的人，年轻时曾强奸别人家的妻子，被人用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他大大地贿赂了官府，而没有被革职查办，最后还被调升为守尉。

朱博上任后，有人向他告发了此事。朱博觉得岂有此理！就找了个借口召见尚方禁。尚方禁见新任长官突然召见，心中七上八下没个底，也只好硬着头皮来见朱博。朱博仔细看尚方禁的脸，果然发现有疤痕。朱博就将左右退开，假装十分关心的样子问尚方禁："你这脸上的伤痕是怎么搞的呀？"

尚方禁作贼心虚，知道朱博已经了解了他的情况，心想这下肯定完蛋了。就像小鸡啄米似的接连给朱博叩头，嘴里不停地说道："小人有罪，小人有罪。"

"既然知道自己有罪，那就原原本本地给我讲来！"

"是，是。"尚方禁如实地讲了事情的经过。朱博将自己听到的与之相比较，觉得大致差不离。他用两眼严厉地逼着尚方禁，吓得尚方禁头也不敢抬，只是一个劲地哀求道："请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。"

"哈哈哈……"朱博突然大笑道，"男子汉大丈夫，本是难免会发生这种事情的。本官想为你雪耻，给你个立功的机会，你能自己效力吗？"

尚方禁开始被朱博的笑声吓得身上直起鸡皮疙瘩，心想这下要倒大霉了。但听着听着，终于缓过气来。朱博刚说完，他又是"扑通"一下跪倒在地："小人万死不辞，一定为大人效劳！"

于是，朱博命令尚方禁不得向任何人泄露今天的谈话情

况，要他有机会就记录一些其他官员言论，及时向朱博报告。尚方禁俨然成了朱博的亲信和耳目了。

自从被朱博宽释重用之后，尚方禁对朱博的大恩大德时刻铭记在心，所以，干起事来特别卖命，不久，就破获了许多起盗窃、强奸等犯罪活动，工作十分见成效，使地方治安情况大为改观。朱博遂提升他为代理县令。

操刀要抓刀柄，制人要拿把柄。智者在对手身上发现了弱点，从不会轻易放过，而是用其弱点“拿住”他为我所用。

又过了相当一段时期，朱博突然召见那个当年受了尚方禁贿赂的官吏，对他进行了独自的严厉训斥，并拿出纸和笔，要那位官吏把自己受贿的事通通写下来，不能有丝毫隐瞒。

那位官吏早已吓得筛糠一般，只好提起了笔，写下自己的斑斑劣迹。

“记住！如果有半句欺骗的话，当心你的脑袋搬家！”朱博又大吼了一声。

这一声不打紧，只听“噗”的一声，毛笔从那位功曹的手中滑落了下来。那位功曹早已知道朱博办事，说到做到，是一位不好惹的上司。连忙躬腰一边捡笔，一边说：“小人一定依照大人指示，如实坦白。”

由于朱博早已从尚方禁那里知道了这位官吏贪污受贿的事，所以，看了他写的交待材料，觉得大致不差，就对他说：“你先回去好好反省反省，听候裁决。从今后，一定要改过自新，不许再胡作非为！”说完就拔出刀来。

那官吏一见朱博要拔刀，吓得两腿一软，又是打躬又是作揖，嘴里不住地说：“大人饶命！大人饶命！”只见朱博将刀晃了一下，一把抓起那位官吏写下的罪状材料，三两下，将其剁成纸屑，扔到纸篓里去了。

那位功曹早已吓得魂飞魄散，以为刀已到了脖子上，一看这种情景，他简直有点不相信自己的眼睛，还伸手朝自己的脖子上摸了一下：脑袋瓜果然还在！

“你出去吧！还是继续去当功曹。”那位功曹如获大赦，

一步一拜地退了出去。

自此后，那位官吏终日如履薄冰、战战兢兢，工作起来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

1966 年是美国大选年。共和党方面，推出了总统福特出来角逐。民主党方面，出现了卡特与爱德华·肯尼迪较量的局面。

肯尼迪靠其庞大的家族财势，以及两位兄长为国殉职的声望，兼以担任参议员多年的经历，欲问鼎总统候选人的宝座，简直可以说是探囊取物。

卡特以一花生农夫出身，虽有担任州长的经验，但是还不是肯尼迪之对手。卡特眼见力攻无望，唯有计取。当时美国人民因水门事件的创伤记忆犹新，加上华府政治人物不名誉事件又层出不穷。所以，卡特就紧紧地抓住此一弱点，开始了一连串攻击已死去的前总统肯尼迪的行动。说肯尼迪总统在白宫里面乱搞女人，甚至居然还有一位名叫艾丝纳的女人，出面对新闻界大谈她曾和肯尼迪总统上床的事。进一步又扯出一位黑手党的首领，说他如何帮助肯尼迪违法当选等等。这些宣传的目的，无非是要丑化其家族的形象，抓住稍许捕风捉影的弱点，大肆宣扬，以达到打击的目的。在这种猛烈的攻击下，爱德华·肯尼迪果然招架不住，不得不宣布退出角逐。

到了 1980 年，爱德华·肯尼迪和卡特为竞争民主党的总统候选人而再度交锋。此时卡特为现任总统，他知道 1966 年的打击策略已经不能再用，因为那些陈芝麻、烂谷子的旧帐，选民不会再有新鲜感。所以，他就怂恿新闻记者抬出“柯鲁珍事件”，说明爱德华·肯尼迪当年对落水的女友见死不救的经过，这样的一个人如何会有他自己所谓的“领袖气质”呢？穷追猛打的结果，使爱德华·肯尼迪再度败于卡特之手。

所以，很多人认为卡特之所以能两度击败肯尼迪，主要是由于他善于打击竞争者的弱点，尤其是善用情势民气，遥指问题的核心。不过，因为他太过重视打击同党的肯尼迪，心力交瘁之余，反倒对真正的对手、共和党的里根，找不到致命的弱

点，以致败阵下来，回乔治亚种花生去了。

竞争者的弱点有时是众所周知的，有时是隐而不显的。众所周知的弱点在运用上所收到的效果，当然比不上一些隐情或绯闻。

揪隐私有一个重要的技巧：对对手的弱点保好密，便可以多次利用同一个把柄抑制对手。一旦你掌握的秘密被公开以后，他便会破罐子破摔，反而毫无顾忌地对你报复。

假设，他的现任太太并不知晓他的一大秘密：他在婚前与一个女生恋爱过，而且还有了孩子，对这个孩子他没有正式承认过。即使深知了这个秘密，还是无法当作他的弱点加以活用，必须确定那个女生与孩子的姓名，才能大加活用。

经过深入的调查，终于探出了他们的姓名——那位女生叫甲，孩子叫丁。

当他立于众人面前，以一种傲然的态度，喋喋不休地与你吵起来时，你就用极其平静的口气，突然改变话题，问一句："我忽然想到一件事，你最近有没有跟甲小姐见过面？"

对这个秘密一无所知的人，以及虽略有所闻，但是不知道她姓名的人，对你说的话，当然会不知所言何事。

不知底细的人全然不了解你所言何事——这个事实，便是你能够活用对方弱点，战胜对方的要诀所在。

要是你继续问下去，等于把他不愿意为人所知的大秘密掀了出来，他当然会急得如热锅上的蚂蚁，只好设法使这一场吵架草草收兵。于是，他便会一改刚才趾高气扬的态度，低声下气地抗议说："噢……噢……那种话何必在这儿说呢？"

此后，你就要屡次搬出"甲小姐"来制服他。除非到了他听到甲小姐这个名字时，就情不自禁地愕然一惊，你才再搬出孩子的名字来，要一步步让他知道你的厉害，这也是活用对方弱点的另一个要诀。

但是，要注意千万不能在众人面前公开他那个弱点。你只能以能够使他明白的方式闪烁其词，把他掌握得死死的。在这种情况下，他哪敢撕破脸？每次吵架，他当然会被逼得竖白旗

缴械投降。

◎ 狐狸总会露出尾巴

人都想掩盖自己的弱点和丑处，更有些心智狡猾的人城府很深，很难让人抓住把柄。可是“道高一尺，魔高一丈”，再狡猾的狐狸也会露出尾巴。下面介绍几种厚黑办法，用以套出抵赖者、掩盖者的尾巴，让他主动露出马脚。

1. 用激将法，故作无理，带出马脚。

一位富婆傍了一青年男子多年。这男子不堪忍受这种金钱与肉体的交易，与另一女子由喜生恋。富婆由妒生恨，设计陷害男青年，在一天晚上，富婆邀他前往别墅欲行床笫之欢。青年不允，富婆便将他以强奸之名告上法案。法官问：“被告，你强奸她没有?”青年答曰：“强奸了。”法官又同：“强奸几次?”此时，男青年装作虔诚的样子。回答说：“只此一次，望法官念我初犯，从轻处罚。”此语一出，富婆在厅下大喊：“我俩同居多年，他强奸我足有几百次了!”结果，富婆不打自招，青年被判无罪，也由此摆脱了富婆的纠缠，与那女子建立起自己的家庭。

2. 用恐吓、打草惊蛇，诈开其口。

唐朝有个县令，名叫王鲁，自从就任以来就一直暗中贪污受贿。下级官吏们也跟着效法，百姓们怨声载道，苦不堪言。有一天，王鲁得知上司要来察访民情，整肃吏治，不禁担忧起自己头上的乌纱帽来。他在批阅公文当中，正好看到本县百姓连名告发他手上的主簿受贿的一叠状子，更是心急如焚，神情恍惚。忧虑中，他鬼使神差地在一张状子上批下“汝勿打草，否则惊蛇”八个红字，从而流露出唯恐主簿被告发而牵连到自己的恐惧之情。

无意识的打草惊蛇，会使对手有所警觉，预作防范，有意识的打草惊蛇，却可以使对手惊慌失措，答应你所有的要求。

有些法官善于使用这种打草惊蛇的策略，故意说出已知的

一点事，使罪犯或对手相信，他已掌握了全部罪证。罪犯于是稀里哗啦地把所知道或所做的一切的一切全部地抖落出来。

3. 绕圈子，引蛇出洞，设下圈套。

这种技法的含义，就是自己已经掌握了足以制服对手的有力证据，但却因为时机不成熟或环境不适宜而不便抛出。为了能够抛出证据，必须采取一些措施，引诱对手进入自己所需的时机或环境之中，然后一举将其击溃。

实施这种技法的关键，在于“引”。“引”有两个环节：

一是时机与环境。何时引，每一步引到什么程度，所引适不适合，都要考虑面临的机会和氛围。操之过急或行之迟缓，都不相宜。

二是巧妙与自然。既然是要对手的思路按照自己的愿望发展，这就要求引者不能露出破绽，必须天衣无缝，浑然天成，一步一步地向预定目标靠拢。

某大学生家里来客，父亲叫他去买一瓶茅台酒。待酒买回，发现是假货。父亲将假酒端于杯中，去了商店，让店主拿过一瓶茅台酒来。父亲持酒仔细审视，并自语道：“唉，这年头假茅台太多了！”店主抢过话头：“你放心，我这里绝无假货！”父亲仍叹道：“啊呀，上周我在市中心一家店铺买了一瓶，店主还不是打包票说绝对不假？谁知打开来一看，是一元钱一斤的高粱酒！”店主道：“你去找他呀！”父亲苦丧着脸说：“已经过了好几天才开瓶发觉的，他还会认账吗？”店主惋惜道：“你当时发觉就好了，他敢不认账！”父亲认真请教：“要是当时发觉了，他还是不认账咋办？”店主指教：“找工商局去呀！人赃俱获，他能不怕吗？”父亲见时机成熟了，就向躲在一边的儿子一招手，而后从怀中摸出那假酒来：“那好！请你看该咋办吧？”店主一下傻了眼。

4. 拍马屁，投其所好，满足欲求。

如果他喜欢得利，便让他获利；他如果好色，就让他占有各色美女。总之，每一件事情，都投其所好，从而在暗中抓住了他的把柄。后来，他虽然后悔了，醒悟了，但却由于授人以

柄，迫不得已受到要挟和控制。

◎ 没有把柄就造一个

说起制造把柄的厚黑技术来，明朝张居正用一个把柄安到两个人身上的手段，令人叹为观止。

明神宗朱翊钧即位时才 10 岁，朝廷大权由三个人分掌，宫内有太监冯保，宫外有内阁大学士高拱和张居正。其中数张居正最为诡计多端，为了独揽大权，他想出一条一石二鸟的毒计。

他先与高拱套近乎，拉关系，称兄道弟。明代一开始便接受唐宋两代宦官乱政的教训，前期对太监限制很严，太监名声不佳。高拱见张居正与自己亲近，自然喜不自禁，视为知己，遇事都与张居正商议。

第一步成了，张居正就开始了第二步。他派一死党扮作太监模样，混进宫去，装作刺客行刺皇上，并故意被众太监拿住。但无论怎么审讯，那刺客都不讲谁是主使。冯保无奈，只好向张居正求教。

张居正装模作样地说："这刺客扮作太监模样，分明是要嫁祸于您。权要大臣中，您与谁有过结呢?"冯保想了一下，权要大臣就是指张居正自己和高拱了。冯保想起高拱对自己轻蔑的眼光和与自己的几次争辩。分明是他想要整死自己。于是回去继续审问。

回去升堂，冯保对刺客说："我已知是高拱派你来的了。只要你招出高拱是主谋，我便不杀你，还保你做官。"刺客忙点头承认，画押写供。神宗见刺客招供，心中生气，但念高是前朝老臣，于是暗示他告老隐退了。

张居正又让刺客翻供。神宗听说刺客翻供，亲自审问。刺客说原先的供词是一太监审问时教给自己说的。他指一下站在神宗身旁的冯保说："就是他!"神宗嫌冯保拿刺杀皇上的案子当儿戏，竟用来当作打击政敌的圈套，心中生厌，自此也疏

远了冯保。至此，张居正大获全胜。

张居正先造好了一个刺杀把柄，用离间计让冯保把它发在了高拱身上，搞倒高拱后又通过翻供，把把柄稍加修理又安在了冯保头上，实现了自己的夺权大计。

清朝雍正皇帝在位时，按察使王士俊被派到河东做官，正要离开京城时，大学士张廷玉把一个很强壮的佣人推荐给他。到任后，此人办事很老练，又谨慎，时间一长，王士俊很看重他，把他当作心腹使用。

王士俊期满了准备回到京城去。这个佣人忽然要求告辞离去。王士俊非常奇怪，问他为什么要这样做。那人回答："我是皇上的侍卫某某。皇上叫我跟着你，你几年来做官，没有什么大差错。我先行一步回京城去禀报皇上，替你先说几句好话。"王士俊听后吓坏了，好多天一想到这件事两腿就直发抖。幸亏自己没有亏待过这人，多吓人哪！要是对他不好，命就没了。

为人处世，要像王士俊一样懂得矜持。交朋友也要有城府，否则会授人以柄，后患无穷。

一个人深有感触地说："矜持是很多人借以保持神秘的法宝，但我却常常把握不住，想想很亏的。心里本来有什么东西，你把它当做自己看家的内涵，放得很高看得很重，仿佛你就因为它而有资本，含蓄和深沉。可一旦说出，你就没了，而若给有城府的人掌握了你的内涵，他就在你面前更有资格矜持了。因为你把内心的一块领地出卖给了人家，人家有更大的内心势力了。他的大城府既然占据了制高点，他就可以在自家阳台上任意俯视你的小城府了，而且一览无余。这样，你便既不自主自在，又无神秘可言，自然也就显得不珍重了！而假若你要回访别人，人家可是庭院深深深几许的，你根本没门。所以要谨防由于你的拱手相让'丧权辱国'而导致别人对你的心灵殖民哦！"

"初到一个新的人际环境，更要注意矜持和城府问题啦：因为这时候你极易发现人都是好的，于是被一团和气所迷，全

忘了逢人只说三分活的古训。相处日久，了解渐深，你才会意识到你原来所认识的只是人家的一个侧面，此时所见才是完完整整立体多面的人。于是，你会再考虑抽身回转，与他人保持一种距离以保护自己。但是，你把自己交出去，就等于把水泼出去了，收不回来的。这样，以后你能平平衡衡地与人保持一种相等的距离吗？不可能。别人往你这儿来是长驱直人，你往别人那儿去，却是寸步难行。没办法哟！你只好带着满身的疙子，疙疙瘩瘩地生活在这些人中间，这也许就是张爱玲所说的啃咬性的小烦恼吧？”

说得都是肺腑之言。

总之，袒露之心如一个被脱光了衣服的姑娘，在众人的目光下无地自容。对人交心是危险的，因为你有了让人控制的把柄，会成为任人驱使的奴隶而不能自主。在现实生活中，不是所有的悄悄话都能长久悄悄下去。

捕风捉影的话不要说。捉贼要赃，拿奸要双，这就要求我们说话办事要有真凭实据，如果我们向对方说的悄悄话，如风如影，纯属无稽之谈，那是很危险的，尤其是对一个人的隐私更是不可在私下信口开河，胡编乱造。如你说，某男与某女在街道的树荫下拥抱亲吻，那情景真比演电影还卖力。若被听者传出，当事人可能恨你骂你，伺机报复你，甚至当面计较，对抗，要你说出个所以然来，你怎么说呢？把悄悄话再说一遍，请拿出证据来！你当时又没有摄像，又没有录音，怎么能够证明某男与某女曾有这种热烈的表演呢？不赔礼道歉行么？即使你看见人家有如此这般的举动，没有别人为你证明，这样的悄悄话，也是万万说不得的。人心难测，我们说悄悄话不能只图一时痛快，而不计后果。

违纪泄密的话不要说。小至单位大至一个国家在一定时期，一定范围内都有秘密，我们只能守口如瓶，不可泄露。有的人轻薄，无纪律性，就私下把机密“悄悄”出去了，弄得一传十，十传百，家喻户晓，有些心术不正的人如获至宝，拿去作为谋利的敲门砖，给单位乃至国家造成严重损失。即使诸

如涉及人事变动的内部新闻，你也不要去向有关的人说悄悄话，万一中途有变，你如何去安抚别人呢？如果为此而闹出了矛盾谁负责呢？向亲友泄秘，不是害人便是害己。你一片热心向他说了悄悄话，他可能认为这是泄露机密，于是，他当面批评、指责你，甚至状告你，你的体面何在？还是封锁感情，守口如瓶吧。

披露悄悄话的话也不要说。须知这世上有些人很怪，情投意合时无话不说，无情不表。一旦关系疏淡，稍有薄待，便反目成仇，无情无义，甚至添油加醋，不惜借此陷害，从而达到不可告人的目的。殊不知，这些抖出悄悄话的人，也要吃亏的。我们知道，悄悄话大多是在两人之间传播，试问，你一个人能够证明我有此一说吗？甚至对方出于愤怒会狠狠还击，跟编小说一样编出你的悄悄话，以十倍于你的兵力将你置于有口难辩的境地，纵然两败俱伤，也没有白白被你出卖。结果如何呢？你本是讨好卖乖，求名逐利，或发泄私愤，算计别人，不巧却被悄悄话所害。所以，假使你听了悄悄话，也没有必要往外抖，任何人在这个世上都有一片自由的天地，还是讲究信义，以善良为本，何必让人反咬一口呢？

许多人打碎镜子，是因为镜子让他们看到了自己的丑陋。最后应该特别强调的是：讲秘密会陷你于不利，而听秘密同样也不安全。许多人因为分享了别人的秘密而不得善终。他们不能忍受那些见过他们丑相的人。假如你知道了别人不光彩的底细，别人看你的目光绝不会友善，尤其是有权有势的人，会找机会打击你。听秘密也是落人把柄，尤其注意不要与比你强大的人分享秘密。

秘密，听不得，讲不得。

■ 人性弱点厚黑真言十二：煽风点火

——想方设法让对方进入激动状态，如愤怒、羞耻、不服、高兴，从而导致情绪失控，然后无意识中受到操纵，去干你想让他干的事。

人是有感情、易激动的动物，人性的弱点也正源于此。想方设法让对方进人激动状态，如愤怒、羞耻、不服、高兴，从而导致情绪失控，然后无意识中受到操纵，去干你想让他干的事。

◎ 活学活用激将术

激将术一般有下列几种：吹胡子瞪眼睛，敲桌子点鼻子，惹人发怒；用高帽赶鸭子上架；故意贬低，挑起好胜之心；冷冷冰冰，或佯装不信，使人吐露真言。对垒之中，一是看忍功耐心，谁更冷静；二是看谁扮演得更天衣无缝，使对方察觉不

到自己的真实意图。

战国时的晏子博学多才，聪明机智，是齐国有名的政治家，为齐国的富强做了很多事。齐景公提拔晏子做了相国。

当时齐国有三个大力士，一个叫公孙捷，一个叫田开疆，一个叫古冶子，号称“齐国三杰”。他们因为勇猛异常，被齐景公宠爱，晏子遇到这三个人总是恭恭敬敬地快步走过去。可是这三个人每当见晏子走过来，坐在那里连站都不站起来，根本不把晏子放在眼里，仗着齐景公的宠爱，为所欲为。

当时，齐国的田氏，势力越来越大，联合国内几家大贵族，打败了掌握实权的荣氏和高氏，威望越来越高，直接威胁着国君的统治。田开疆正属于田氏一族，晏子很担心“三杰”为田氏效力，危害国家，想把他们除掉，又怕国君不听，反倒坏了事。于是心里暗暗拿定了主意：用计谋除掉他们。

一天，鲁昭公来齐国访问，齐景公设宴招待。“三杰”佩剑立于堂下，态度十分傲慢。正当两位国君喝得半醉的时候，晏子说：“园中的金桃已经熟了，摘几个来请二位国君尝尝鲜吧！”齐景公传令派人去摘。晏子说：“金桃很难得，我应当亲自去。”不一会儿，晏子领着园吏，端着玉盘献上六个桃子。景公问：“就结了这几个吗？”晏子说：“还有几个，没太熟，只摘了这六个。”说完就恭恭敬敬地献给鲁昭公、齐景公每人一个金桃。鲁昭公边吃边夸金桃味道甘美，齐景公说这金桃不易得到，鲁国大臣叔孙大夫和晏子也每人吃了一个金桃。晏子说：“盘中还剩下两个金桃，请君王传令各位臣子，让他们都说一说自己的功劳，谁功劳大，就赏给谁吃。”齐景公说：“这样很好。”使传下令去。

话音未落，公孙捷走了过来，得意洋洋地说：“我曾跟着主公上山打猎，忽然一只吊睛大虎向主公扑来，我用尽全力将老虎打死，救了主公性命，如此大功，还不该吃个桃吗？”晏子说：“冒死救主，功比泰山，应该吃一个桃。”公孙捷接过桃子走了。

古冶子喊道："打死一只虎有什么稀奇！我护送主公过黄河的时候，有一只鼋咬住了主公的马腿，一下子就把马拖到急流中去了。我跳到河里把鼋杀死了，救了主公，像这样大的功劳，该不该吃个桃？"景公说："那时候黄河波涛汹涌，要不是将军除鼋斩怪，我的命就保不住了。这是盖世奇功，理应吃个桃。"晏子急忙送给古冶子一个金桃。

田开疆眼看金桃分完了，急得跳起来大喊："我曾奉命讨伐徐国，杀了他们主将，抓了五百多俘虏，吓得徐国国君称臣纳贡，邻近几个小国也纷纷归附咱们齐国，这样的大功，难道就不能吃个桃子吗？"晏子忙说："田将军的功劳比公孙将军和古冶将军大十倍，可是金桃已经分完，请喝一杯酒吧！等树上的金桃熟了，先请您吃。"齐景公也说："你的功劳最大，可惜说晚了。"田开疆手按剑把，气呼呼地说："杀鼋打虎有什么了不起！我跋涉千里，出生入死，反而吃不到桃，在两国君主面前受到这样的羞辱，我还有什么脸活着呢？"说着就挥剑自刎了。公孙捷大吃一惊，拔出剑来说："我的功小而吃桃子，真没脸活了。"说完也自杀了。古冶子沉不住气说："我们三人是兄弟之交，他们都死了，我怎能一个人活着？"说完也拔剑自刎了。人们要阻止已经来不及了。

鲁昭公看到这个场面无限惋惜地说："我听说三位将军都有万夫不当之勇，可惜为了一个桃子都死了。"

可惜是可惜，碰上了晏子这激将法祖师爷，也只有死路一条。激将法的基本道理便是让你的好胜之心一跃而起，把什么都放在一边，命也不要地去争你设置好的东西。

施用激将法，除了要考虑对方身份以外，还要注意观察对方的性格。一般说来，一个人的性格特点往往通过自身的言谈举止、表情等流露出来，快言快语、举止简捷、眼神锋利、情绪易冲动的人，往往是性格急躁的人；直率热情、活泼好动、反应迅速、喜欢交往的人，往往是性格开朗的人；表情细腻、眼神稳定、说话慢条斯理、举止注意分寸的人，往往是性格稳

重的人；安静、抑郁、不苟言笑、喜欢独处、不善交往的人，往往是性格孤僻的人；口出大言、自吹自擂、好为人师的人，往往是骄傲自负的人；懂礼貌、讲信义、实事求是、心平气和、尊重别人的人，往往是谦虚谨慎的人。对于这些不同性格的对话对象，一定要具体分析，区别对待。

比如对待傲气十足的人，如果他面子看的很重而讲究分寸，你不妨从正面恭维人手，让他飘飘然，因为虚荣而顺从你的意图。这种类型的人只要你说他长得高，他便会踮起脚给你看。

诸葛亮对关羽，便采取此法，马超归顺刘备之后，关羽提出要与马超比武。为了避免二虎相斗必有一伤的结局，诸葛亮给关羽写了一封信：我听说关将军想与马超比武。依我看来，马超虽然英勇过人，但只能与翼德并驱争先，怎么能与你美髯公相提并论呢？再说将军担当镇守荆州的重任，如果你离开了造成损失，罪过有多大啊！关羽看了信以后，笑着说“还是孔明知道我的心啊！”他将书信给宾客们传看，从此打消了入川比武的念头。

由此可见，诸葛亮的激将之术绝对不逊于晏子，他的激将法使得已臻化境，给人号脉尤其准确。

公元208年，曹操亲率二十多万大军南征。江东的孙权摇摆在抗曹与降曹的两种选择之间。经过鲁肃的建议，孙权有意联合刘备对付曹操。这时诸葛亮也与刘备商量联孙抗曹，他在分析了江东当时的处境和可能出现的对策之后，料定孙权方面会派人前来试探。果然，鲁肃跟踪来到，从而成为诸葛亮开展一场出色外交谈判的起点。诸葛亮听说江东来人，便高兴地说：“大事济矣！”接着十分慎重地叮嘱刘备，凡来人提及与曹操作战的问题，都推给他诸葛亮回答。他不仅要从与来人对形势的谈话中捕捉相关信息，而且还打算通过倾心交谈结交朋友。结果，直率的鲁肃经过诸葛亮的争取，透露出江东投降倾向与抗曹势力的现状和作为决策者的孙权目前害怕曹操兵多将

广、不敢决策抗曹的心态，并且自告奋勇，愿意充当诸葛亮出使江东鼓动抗曹的引荐人。后来的情况证明，在江东谈判中，鲁肃确实起到了穿针引线和弥合裂缝的作用，给予诸葛亮很大的支持。诸葛亮在见到江东决策人物之前，首先遭遇到的是一批力主降曹、胆怯自私的文官。他们虽非决策人物，但对孙权决策有重大影响；尤其是谋主张昭，曾经是江东第二代创业者，孙权的哥哥孙策临终时指定的处理江东内政的主要决策顾问。这些人的投降主张已经严重地干扰着孙权抗曹的决心，诸葛亮采用了快刀斩乱麻的果断手法，对各种不利于孙刘联兵抗曹的言论，一驳到底，不拖泥带水。

很快，诸葛亮与孙权直接会谈。他看到孙权“碧眼紫髯，一表堂堂”，立即判断对手有很强的自尊，“只有激，不可说”。对待这位江东的最高权威人物，诸葛亮对准他当时在战与降之间举棋不定的矛盾心态，不但把曹操的实力格外加码地描述了一番，而且一点也不委婉地建议他如果不能早下抗曹决心，不如干脆投降。孙权不甘屈辱，立即回敬一句：“诚如君言，刘豫州何不降曹？”于是诸葛亮抓住这个话茬，毫不犹豫地抛出一枚令对方难以承受的重磅炸弹：“昔田横，齐之壮士耳，犹守义不辱。况刘豫州王室之胄，英才盖世，众士仰慕。事之不济，此乃天也，又安能屈处人下乎！”这枚炸弹既是对孙权的强大刺激，也是对孙权的有力鞭策，当然还是刘备一方对抗曹的坚定表态。此时，被触犯了尊严的孙权“不觉勃然变色，拂衣而起，退入后堂”。

一个平庸的谈判家很难有如此的胆识，因为这要冒造成整个谈判夭折和失败的危险。但是，诸葛亮决不是徒逞一时口舌之快而意气用事的人，他之所以敢于这样做，完全是肯定了孙权绝不肯轻易降曹的缘故。应该说，诸葛亮对这种“破坏性的试验”还是心中有底的，正如他后来三气激怒周瑜一样，都取得了别人意想不到的效果。

在鲁肃的斡旋下，诸葛亮与孙权的谈判迅速恢复，并且很

快实现妥协，事实证明了这枚重磅炸弹的有效威力。十分清楚，诸葛亮是怀着破釜沉舟的心情向孙权展开强大攻势的，这完全符合当时形势对双方的要求。

在最精彩也最关键的最后与周瑜的一场谈判中，诸葛亮善于拨弄对手弱点的战术发挥到了极致。周瑜是对孙权决策影响最大的人物，一旦抗曹开始，他必然也是主帅，诸葛亮必须调动起他的强烈抗曹愿望。于是异想天开地利用曹植《铜雀台赋》中“揽‘二乔’于东南兮，乐朝夕之与共”的句子，诳称曹操有染指孙策遗孀大乔和周瑜妻子小乔的念头。这不啻在周瑜最敏感的部位砍了一刀，把一个故作深沉、正得意洋洋地对诸葛亮大演其戏的周郎激得顷刻之间离座而起，将自己与曹操势不两立的意愿和盘托出。诸葛亮就此圆满完成了出使江东的重要使命。

◎ 一刀戳到对方的痛处

“激将法”中的“激”，确切地说，就是要从道义的角度去激对方，让对方感到不再是愿不愿意去干，而是必须去干。

以义激之的方法对中国人更为有效。因为中国传统道德文化中有一个重要的方面就是重视人的品德修养，讲求道义、气节。对于义，每个人都有自己的衡量标准，在每个人的心中都有一面旗竖在属于做人道德的领地。激之以道义，恰恰都是去触及对方内心深处的人性弱点，让他认为对方求助的实质是道义的行为。

有一位母亲在和别人聊天的时候，谈到了自己的儿子。原来这个儿子要求母亲为自己买一条牛仔裤，一个简单得不能再简单的要求。但是，儿子怕遭到拒绝，因为他已经有了一条牛仔裤，而母亲是不可能满足他所有的要求的。于是儿子采用了一种独特的方式，他没有像其他孩子那样或苦苦哀求，或撒泼要赖，而是一本正经地对母亲说：“妈妈，你见过没见过一个

孩子，他只有一条牛仔裤?”

这颇为天真而又略带计谋的问话，一下子打动了母亲。事后，这位母亲谈起这事，说到了当时自己的感受：“儿子的话让我觉得若不答应他的要求，简直有点对不起他，哪怕在自己身上少花点，也不能太委屈了孩子。”

一个未成年的孩子，一句话就说服了母亲，满足了自己的需要。在他说这话时，惟--目的就是要打动母亲，并没有想到该用什么样的方法。他在无意中使用了激将术，取得了绝佳效果。

通过故意贬低对方，看不起他，说他不行，借以激起对方求胜的欲望，也能使其超水平发挥自己的能力，从而达到目的。

在《三国演义》第六十五回中，马超率兵攻打葭萌关的时候，诸葛亮对刘备说：“只有张飞、赵云二位将军，方可对敌马超。”

刘备说：“子龙领兵在外回不来，翼德现在这里，可以急速派遣他去迎战。”

诸葛亮说：“主公先别说，让我来激激他。”

这时，张飞听说马超前来攻关，大叫而入主动请求出战。

诸葛亮佯装没有听见，对刘备说：“马超智勇双全，无人可敌，除非往荆州唤云长来，方能对敌。”

张飞说：“军师为什么小瞧我！我曾单独抗拒曹操百万大军，难道还怕马超这个匹夫!”

诸葛亮说：“你在当阳拒水断桥，是因为曹操不知道虚实，若知虚实，你怎能安然无事？马超英勇无比，天下的人都知道，他渭桥六战，把曹操杀得割须弃袍，差一点丧了命，绝非等闲之辈，就是云长来也未必能战胜他。”

张飞说：“我今天就去，如战胜不了马超，甘当军令!”

诸葛亮看激将法起了作用，便顺水推舟地说：“既然你肯立军令状，便可以为先锋!”

结果张飞与马超在葭萌关下酣战了一昼夜，斗了二百二十多个回合，虽然未分胜负，却打掉了马超的锐气，后被诸葛亮施计说服而归顺刘备。

在三国演义中，诸葛亮针对张飞脾气暴躁的性格，常常采用激将法来说服他。每当遇到重要战事，先说他担当不了此任，或说怕他贪杯酒后误事，激他立下军令状，增强他责任感和紧迫感，激发他的斗志和勇气，扫除轻敌思想。

◎ 正话也可以反说

有一对夫妻，丈夫趁妻子周末回娘家之际，邀请了自己的哥们在家吃喝玩乐，弄得杯盘狼藉，全都醉倒在床上。妻子回来后，见此状立即拿出主妇的威风，大喊："都给我起来！"自然，丈夫的哥们前脚一走，后脚便是夫妻之间的内战爆发。两人针锋相对，寸土不让，争吵得十分激烈。丈夫怒不可遏，高高地举起一只巴掌，正欲打下去，那妻子却突然狂笑道："好，好，没想到你还真进入角色了。你打吧，这一巴掌打下去，你会后悔一辈子的！"说也奇怪，此言一出，丈夫那高举起的手掌便戛然而止，一场冲天怒气也化为乌有了。

这种逆反心理的应用，也是一种好的激将法。对于有些人，在某种事情上，你禁止他做，他便会禁不住去做，尤其是倔犟的人更会如此。反之，你放手不管，说"你尽管做吧"，对方反而不愿服从，或者起了怀疑，结果就不去干了。懂的这个道理，便会在很多场合操纵人心，易如反掌。

如果说到"用功读书"，便会不想念书；规定"未成年者不可以抽烟"，便会变得想偷偷抽抽看。这种情况，并不只限于孩童才会发生。人类一旦被人指示或命令，就会本能地产生反抗心理。

反用这种人性的弱点往往可以收到奇效。

如果有人到迪斯尼乐园去，发现园中没有烟灰缸，因此问

管理员："此地禁烟吗?"对方答复却是："不，不禁烟，吸烟也可以的，烟灰请直接往下丢就行了。"

但是，当你眼看周围却完全没有烟蒂，大概是因为清扫员不辞辛劳地把垃圾和烟蒂迅速清除了吧！因此，游客想抽烟时，却觉得不该在一尘不染的地面上丢下烟蒂了。在迪斯尼乐园，不知是否由于这种心理作用，吸烟的人较想象中少许多。虽然平日毫不在乎地乱丢烟蒂，但一旦被人公开地说："请丢"，却反而不好意思。

对儿童的教育也是，光说"给我好好念书"，会产生反效果，偶而可试着说："你尽量玩没关系"。玩和丢烟蒂不同，绝不能说是坏事，小孩一被这样说了后，也就不好意思毫不顾忌地大玩特玩了。

你如果处于经理地位的话，大概知道总是严厉申斥、大吼大叫的话，职员的工作效率绝不可能提高吧？偶尔你也可以试着说说："不必那么认真也可以啊！"试试看！

对工薪阶层来说，因为知道业绩等于报酬的法则，所以上司的相反言语反而激发了干劲。

愤慨之人易吐真言。1812 年拿破仑侵俄战争失败后，俄、英、普等国组成反法同盟军，开始反攻。拿破仑虽取得一些战役的胜利，但总的趋势每况愈下。法国的盟国奥地利一面积极备战，一面以停止结盟相威胁，提出了种种条件，被拿破仑断然拒绝。

1813 年 7 月，拿破仑在德累斯顿的马尔哥和宫会见奥地利使者梅特涅。他想借此机会威胁梅特涅，并且探听他最近和沙皇会谈的结果。拿破仑腰悬宝剑，腋下挟着帽子，威仪十足地接见梅特涅。说了几句客套话，问候了弗兰西斯皇帝后，他面孔一沉就单刀直人："原来你们也想打仗。好吧，仗是有你们打的。我已经在包岑打败了俄国，现在你们希望轮到自己了。你们愿意这样就这样吧，在维也纳相见。本性难移，经验教训对你们毫无作用。我已经三次让弗兰西斯皇帝重新登上皇

位。我答应永远和他和平相处。我娶了他的女儿。当时我对自己说：‘你干的是蠢事。’但到底是干了，现在我后悔了。”

梅特涅看到对手忘掉了自己的尊严。于是他愈发冷静，故意刺激拿破仑这头好斗的野牛。他提醒拿破仑说，和平取决于你，你的势力必须缩小到合理的限度，不然你就要在今后的斗争中垮台。拿破仑被激怒了，声言任何同盟都吓不倒他，不管你兵力多么强大，他都能制胜。接着，他说他对奥地利的军队有准确的了解，每天都收到这方面的详细情报，等等。梅特涅打断他的话，提醒拿破仑，如今他的士兵不是大人，都是小孩。拿破仑激动地回答：“你不懂得一个军人是怎么想的。像我这样的人，不大在乎 100 万人的生命。”说完，他把帽子扔到一边。梅特涅并没有替他拣起来。

拿破仑注意到这无言的蔑视，只得继续说道：“我和一位公主结婚，是想把新的和旧的、中世纪的偏见和我这个世纪的制度融为一体。那是自己骗自己，现在我充分认识到自己的错误。也许我的宝座会因此而倒塌，不过，我要使这个世界埋在一片废墟之中。”梅特涅无动于衷。拿破仑威吓不成，就改用甜言蜜语，哄骗笼络。他在把梅特涅打发走的时候，拍一拍这位奥地利大臣的肩膀，语言平和地说：“好啦，你知道事情会怎么样？你不会对我开战吧！”梅特涅马上答道：“陛下，你完了。来时我已有此预感，去时就肯定无疑了。”后来他又对人说：“他什么都给我讲清楚了。这个人一切都完了。”不久，奥地利加入了第六次反法同盟的行列。

很显然，在这次较量中，胜利者是梅特涅。一贯以权谋多变著称的统帅拿破仑不能控制住自己愤怒的情绪，连连失态，说些大话、气话，想借此胁迫梅特涅。相反，梅特涅却能冷静处事，不辱使命，不失时机地以言辞激怒拿破仑，使其暴露内心世界。梅特涅的话语不多，但他一则表达了对欧洲和平的看法，即取决于拿破仑；二则也得出结论，拿破仑固执己见，不思变通，在欧洲联合进攻下，其失败的命运是注定的。后来的

结果真的被梅特涅言中了。

拿破仑可能也有用激将法的策划，结果自己却热了起来。

激将法常被用于探测别人的意图与态度。关键之处在于：对于别人高深莫测的只言片语，你要佯装不屑一顾，暗中揣度对方的心底，并点点滴滴将秘密引到他们的舌端，对方一旦发烧，便会不顾一切地吐而后快，最后落入你精心巧设之网。

这个技巧可用于日常交谈之中。对方打开话匣子时，佯装怀疑，表示不相信，是使你的好奇心如愿以偿的万能解匙。这一切都是不知不觉之中，令对方情不自禁地就范而成的，此乃浑然天成的激将妙法也。

某市个体服装店老板齐某生意越做越大，营业额大幅度上升。税务部门要其补交税款，但其拒不承认营业额增大。一稽征员多次上门，均被其搪塞过去。

这天，另一稽征员老谭找到他。稍事交锋后，老谭便以关心的口吻问道：

“有笔大生意，做不做?”

“生意人，哪有不做的！啥款式？多少?”

“上次那种西装，两百套。”

“我正想吃进一批西装来换季。开价呢?”

“每套180元。如果全要，可打九折。唉，可惜你没有这个肚量!”

“笑话？我就要全吃!”

“你全吃？我提醒你：老规矩，货款必须在两个月内全付清啊!”

“小看人！两个月，我还卖不出来吗?”

“这可是3万多元哪!”

“算个屁！今年以来，我哪个月不卖两万?”

“那好。你先把这几个月漏的税补交了再说吧!”

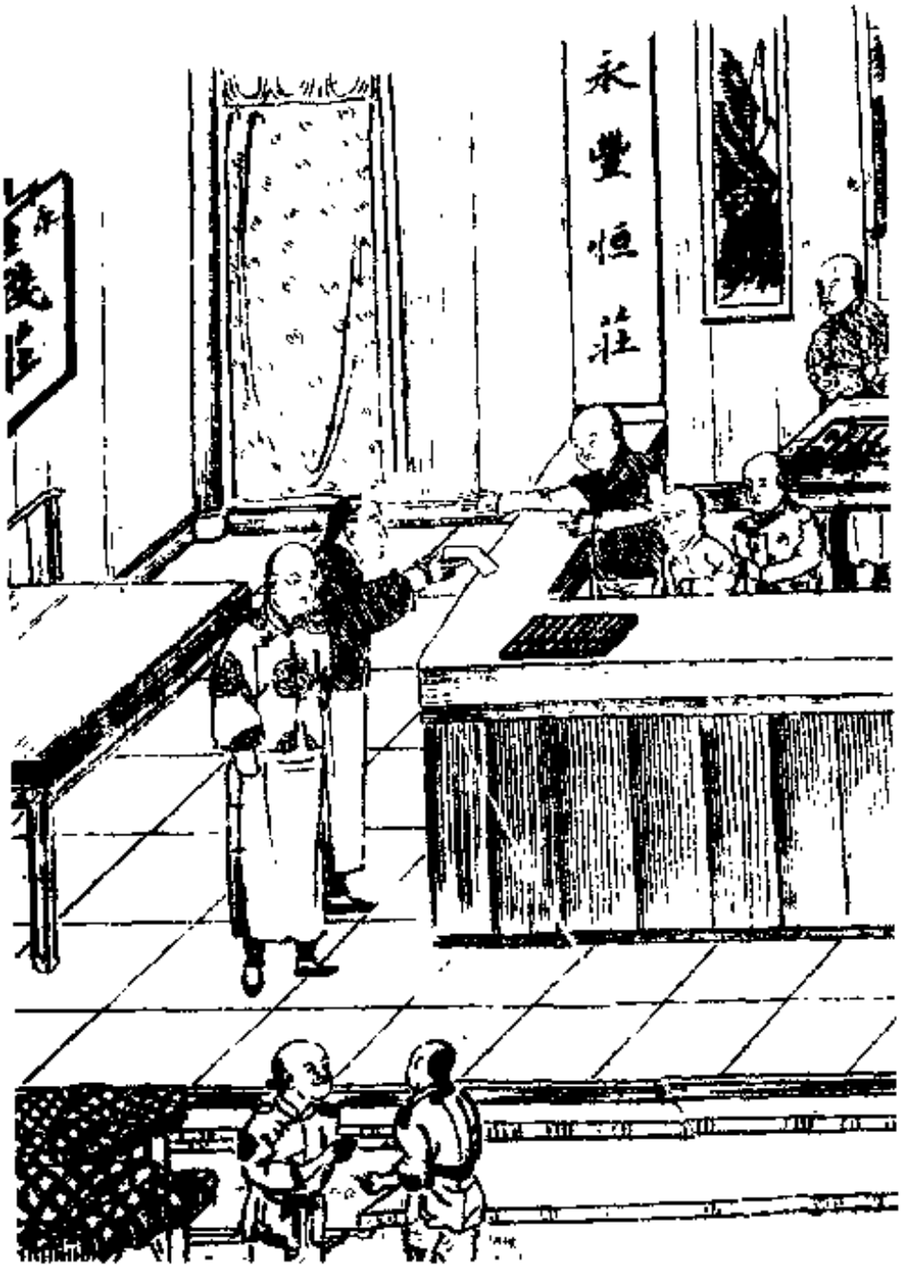
“你……天哪!”

〔第三篇〕

贪便宜：舍得孩子套住狼

李宗吾说：自私是人的天性，这种自私的天性是不能被约束的。当看到财色时，人第一个想到的就是据为己有。真正的厚黑者就是要顺应这种人性，先给他一些甜头，然后从中得到更大的利益，要懂得舍得孩子套住狼的魄力风范。

■ 人性弱点厚黑真言十三：先予后取



——一味地搞欺诈赚蝇头小利，虽然会尝到一点小甜头，但肯定行之不远。

旧话说，无商不奸。但商人做生意也要施小恩小惠。这虽然暂时和赚钱相矛盾，但终究会得到长久的利益。一味地搞欺诈赚蝇头小利，虽然会尝到一点小甜头，但肯定行之不远。

◎ 暂时地失去是为了更多地得到

一勤天下无难事，百忍堂中有太和。和能致财，这是经营

的基本功，对顾客笑脸相迎，小恩小惠，以诚经商，顾客自然会常常光顾。通过此举，不仅可以赢得顾客的欢迎，改善商家与客户的关系，而且可以顺利成交。但我想没有顾客会糊涂到相信商人们不赚钱反而陪钱。

诚信、和气和信誉是大智若愚，是一种经商的厚黑韬略和智慧。

一个人不可能独自凭借自己的力量去闯世界，即使是那些白手起家的有成就的人也需要借助众多的人的支持才能达至今日的业绩。问及他们成功的经验，都会对自己的讲求信誉和以诚经营而自豪不已。讲信誉，讲诚信，送给别人一个人情，表现自己的诚意，你会收到意想不到的回报。

您要赚别人的钱，应当在心中贮存这样一个信念，社会上所有的人都能帮助你，所以你要对这个社会心存感激。这会使你赚钱的信念变得更加强烈，更加坚强，会使你纠正一些对于赚钱的错误看法。

天外有天，人外有人。即使你有许多长处也不要沾沾自喜，目空一切。如果你看不起别人，别人也就会看不起你。同样的，如果你对别人搞欺骗，使手段，早晚会被别人识破，那么别人同样也会借用你所使用过的手段来对付你。真正的厚黑专家不会这么做的。

但你答应为别人做的事不要过多，因为你有可能不能一一兑现，一旦有一件事情落空，你就会不好交差。如果这样的事发生两次，三次，你的形象就会在别人的心目中被人为地降低，久而久之你的威信将会一扫而光，谁还会来尊重你，谁还会来帮助你，你还怎么能赚到钱呢？

自己能办到的事，不要让人帮忙，免得让人说你无能；答应别人办的事，一定要尽力去完成，否则别人非但会认为你能力不够，还会觉得你没信用。别人愿意帮助你是一回事，你请求别人帮助则是另一回事。另外，你也不要非让别人做不愿意的事情。即使他们按照你的意图做了，心里也一定很不痛快。

但是，即使你不愿欠别人的人情债，在现实生活中，你仍会

不知不觉地受别人的好处。人生就是这样，所以没有人情味的人往往会被别人说成是冷血动物，会遭到别人的冷遇和抛弃。

以这种观点与他人交往，你的心里才能坦荡，才会毫无牵绊。当然，不是所有人都会积极去偿还欠你的人情债。不过，总会有人还的。因此，有机会的话，你还是应该试着让别人欠你人情债，终有一天，你会连本带利收回来的。将来也许有一天，你会获得大大的回报。这才是厚黑的最高境界。

在美国，有一个农人子弟，靠自己的智慧和才能搞起食品加工业，后来竟成为国际知名的企业家，这个人就是美国的亨利·霍金士。

霍金士一生保持了农民那种勤劳纯朴的性格，他的这种淳厚的性格得到企业界同行的交口称赞并且为自己赢得了巨大的成功。不过单靠性格厚道还是不够的，霍金士还兼有那种创业的苦干精神和顽强毅力。他把农民勤劳纯朴的性格优点和企业家应该具有的远见卓识和厚黑智慧巧妙地融为一体。

霍金士刚开始经营食品加工业的时候，美国的《纯正食品法》还没有出台，许多食品行业的从业人员在制成品中乱加一些添加物，严重危害着人们健康。

对此，霍金士保持着坚决反对的态度。他认为赚钱也要赚得正正当当，不能赚黑心钱，尤其是干食品这一行业，不能为了赚取眼前利益而损害消费者的利益，甚至危害消费者的健康。他说："供应消费者优良的食品是我们的天职，不能一味在价格和原料投人上做文章、动手脚。"保证食品纯正，这就是他在经营上的大原则。

他还严格要求本公司的职员，要他们抱着"这些食品是我们吃"的心理去工作，要特别注意讲究卫生。

霍金士坚持自己的原则几乎到了执拗的地步，为此他遭到了许多同行的非议，自己也因此而蒙受了一些损失。但他始终坚持自己的立场而毫不动摇。凡要在其制作过程中添加东西，都要经过专家试验，证明确实对人体无害才可投入。即便给食品添加防腐剂也不例外，而且他还曾经因为防腐剂的问题而被

挤出食品加工业。

通过一个偶然的实验，专家证明防腐剂对人体有害。霍金士注意到这个报告而且大为震惊，因为几乎所有同行生产的食品中都添加了这种防腐剂。而且这已经成为一种生产惯例。

他决定将这份实验报告公布于世，但专家提醒他是否应该再仔细考虑一下，因为这很可能会在食品业中引起轩然大波，公司也会遭到同行的斥责和排斥，从而招致许多不必要的麻烦。再说，在食品中添加防腐剂早已成为众多食品加工企业的生产模式，添加防腐剂可以延长食品的保存期，有利贮存，一旦放弃防腐剂，就会给食品业带来一个巨大的难题。

但精于厚黑之道的霍金士知道机会终于来了，毅然把这份报告公布于世："既然我们知道了事情真相，我就不能对大众隐瞒。不管后果如何，必须马上向消费者宣告，这是我应尽的责任。"

霍金士此举虽然保护了消费者的权益，擦亮了消费者的眼睛，但却几乎为自己招致了灭顶之灾，同行为了保护自己的利益，特意进行了声势浩大的集合，把霍金士毁谤成为"荒谬至极，别有用心"之人。他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，妄图逼迫霍金士破产。

他们的举动也的确使霍金士的公司陷入了从未有过的困境：产品销售量锐减，市场份额也几乎被别的公司给抢光了。但这只是暂时的，

1906 年，美国政府终于制定了《纯正食品法》。这一法规的创立，使美国食品在国际上声誉鹊起，这是霍金士始料不及的。

更重要的是，霍金士在这三四年的磨难的锻炼下，非但没有被挤垮，反而增强了他创业的信心。最终，他在这场商战中大获全胜，他的公司也由此迎来大发展的鼎盛时期。

霍金士的所作所为，何尝不是一种聪明绝顶的厚黑竞争手段：一方面，固然是从根本上保护了消费者的权益；而另一面，通过反对添加防腐剂的行动，把同行逼进了要么改进工艺，要么下马破产的死胡同，为自己迎来了发展良机。这种先

予后取术不正是赚大财的厚黑武器吗?

◎ 要娶媳妇的人最大方

许多人都认为生意人精明细致，对自己能赚到的每一分钱都不肯放过，手里的一分钱也可以掰成几半花。其实，高明的生意人真正重视的并不是一分钱或一毛钱的得与失；用自己的少部分投人赚回更多的钱，这才是他们做大生意的根本。

精明的生意投人就和娶媳妇时掏红包是一样的。即将完婚的男人很慷慨地向娘家的人分发红包，因为他们知道掏出这些红包之后就可以领回一个如花似玉的大姑娘，带到家里人洞房，然后享受一番男欢女爱的两性生活。将资金投人生意中也是一样，一分投人，十分甚至百分的收益，这是精明的生意人的投资原则。当然，娶媳妇掏红包和做生意投人资金都要审时度势，看清前景。如果娶回的老婆是一个丑八怪或者只会和你胡搅蛮缠，那么你的红包可就掏得太亏了。同样，如果生意人投人经营中的资金如泥牛入海，一毛未归，那么后悔也来不及了。所以，有时候损失了一点东西并不重要，重要的是要把准时机和目标，到时自然会受益无穷。

塞翁失马，安知非福？有时候应该对自己所付出的东西有一个正确的看法，不要太争一时一势的得失。丢卒保车，有时非但不是一种无奈的举措，反而是一种放长线钓大鱼的好计谋，如果非得针尖对麦芒地争个不休，倒不是一件好事了。胜利和失败在某一种程度和某一种意义上也许是相同的。

5 年之前，一位男士，家中颇有积蓄，偶然之中他步人了眼花缭乱的金融投资界，从事有利可图的海外房地产投资生意。结果，他竟然被人骗人圈套，一下子损失了 27 万美元。

本想藉此机会为自己奠定一份可观的财富，谁知竟然惨败，他颇为气愤，决心诉诸法律。他被迫放弃了大量的工作时间来耗费在打官司上面，被弄得筋疲力尽，饭碗也由于长期旷工而被他弄砸了。三年的官司，二年的失业，他用光了自己所

有的积蓄，等到他打赢了这场官司的时候，别人已经把他骗去的钱财挥霍一空，他虽然赢了这场官司，却又输得什么也没有了。这也是因为不知厚黑之道。

作战获胜需要往来征战厮杀。兵死将亡，本是极其平常的事情。但如果是兴国大业，不要说兵，就是名将身死也不足为怪。为了更大的成功，自己损失一点算不了什么，要把眼光放远一点，如果你对蝇头小利追逐不已，那么失去的也许会更多。

商纣王昏庸无道，专宠奸佞小人，整日和美女厮混，不理朝政。后来他听信奸臣之言，说西伯侯周文王姬昌有谋反之意，便差人把姬昌抓来投进监狱。其实周文王本来并无反心，让他这么一逼，反倒生了取而代之的意思了。后来，周文王的臣下多送些珍宝和美女给纣王并不断派人游说文王毫无谋反之意。纣王爱财，更喜渔猎女色，眼见这么多美女自上家门，早就喜昏了头，一高兴，嘴一松，文王便从监狱里回到了家里去了。自此励精图治，积养实力。后来其子武王起兵反纣，终于把商纣杀了而建立周朝。

中国人过惯了小农生活，衣食富足，家有余粮是许多人的梦想。如果有人实现了这一目标，就往往会不思进取，死守家中的财产不放，一点也不肯损失。现实生活中商业交往活动频繁，有许多商业谈判需要双方真诚的双方合作。但即使双方都有诚意，这种谈判仍有可能达不成协议。其原因大多数都是双方不肯在一些问题上让步，其实这也都是细枝末节的东西，根本不太影响双方的利益。本来是双方都可以获得大量收入的合作却因一些小问题而化为泡影。在商业活动中抓住时机是非常重要的，一味纠葛于细枝末节，反而会坐失良机。真是得不偿失。

台湾良机实业总公司总经理张广博，素有“水塔王”之称。他幼时家境贫寒，很小的时候就要经常帮人割草、放牛或卖冰棒以补贴家用。在那段辛勤苦干的童年时光里，幼小的张广博领悟了许多令他以后受益无穷的为人处世的道理，其中令人最难以忘怀的是卖冰棒所给他的启示。

念小学时，每逢夏日放学之后，张广博都会背上一个装着

四十根冰棒的木箱，沿街叫卖。有一天，刚刚卖出三支冰棒，却因暴雨突至气温骤降，任凭他如何叫卖却也无人问津。

眼见箱内所剩的三十七支冰棒就要全部化掉，张广博特别着急，不时地打开箱子察看冰棒的融化程度。谁知由于开箱次数太多，外面热气侵入，更加速了冰棒的融化。

这下子可把他急坏了，心想：反正就要化掉了，不吃白不吃，于是打开箱子，把所剩的三十七根冰棒吃个精光。

张广博本来就有点感冒，这次又一下吃绰那么多冰棒，结果病情加重，转为重感冒。他迷迷糊糊地在床上躺了两个多月，这才逐渐康复。当然，这两个多月期间，他一根冰棒也没卖出去，反面花掉了一大笔医药费。这次惨痛教训使张广博深刻认识到，一件事在面临决择之际，有时要锲而不舍，紧咬不放，有时却必须当机立断。忍痛割爱，这样才不致于因小失大。

商业竞争时，眼光必须放长远一点，不怕眼前的暂时损失。你有潮起潮落，我有不变航标，只要把握准方向，定会在起伏涨落皆无常的商场中财源滚滚而来。

1967 年 6 月，中东战争爆发，东西方交流的海上门户苏伊士运河一度因之关闭不通。日本和西方国家在中东购买的石油不得不远途跋涉好望角，然后运回本国。这种运输模式以及对石油需求量的增长刺激了石油运输业的发展。备航运公司眼见经营石油运输有利可图，竞相购进油船。石油运输业一时之间蜂涌群聚，成为世界船运业的一大奇观。

然而在挪威的卑尔根，却有一个年轻人对此有自己的独特看法。他就是后来任挪威船厂协会董事长，被评为挪威 1977 年最佳企业的耶伯生船运公司的拥有人——阿特勒·耶伯生。当他年仅 31 岁的时候，老耶伯生去世，给他留下一家小船运公司。这家公司只拥有 7 条船，力量极其弱小。其父在世时，眼见石油业佳话频传，亦不甘人后，倾力购进三条油轮，希望藉此打人世界石油运输业以扩展业务。这 3 条油轮虽然耗费公司微薄资本的大部分。但与其他庞大的运输公司相比，毫无竞争实力可言，随时都有被别人吞并的危险。

年青的耶伯生鉴于这种情况，在接管公司一年后宣布卖掉油船，退出竞争热烈的石油运输业。许多人对此迷惑不解，更有一些人认为年轻的耶伯生少壮无为，不趁机大捞一把，却要退出竞争，迟早会吃大亏。

面对人们的种种评论，耶伯生依然我行我素，不为所动。油船适时出售，很快脱手。他利用卖船所得的钱购进了几艘散装船，这种船适于为大企业运输钢铁产品和其他各种散装原材料。以此为资本，他与一些大企业签订了运输钢铁产品和原材料的长期合同。

他曾为此解释说，无论建设船运公司还是工业企业，都存在长期打算和短期打算两种不同做法。作为一家小公司，虽然有在投机性的商业热潮中大赚一笔的机会，但是日后却无法逃脱经济衰退的致命打击，惟有放眼长远利益，放弃眼前小利，站稳脚，逐步发展壮大，方能在险像环生的航运业立于不败之地。

1973 年，中东战争在对峙中再次爆发。为抵制美国等西方国家对以色列的支持，阿拉伯产油国同时提高石油输出价格，从面导致许多石油消费国大幅度削减石油需求量。同时，北海和阿拉斯加储油区的开采使用，也使石油运输线有所改变。这些变化引起连锁反应，使世界对油轮的需求量锐减，给世界船运业带来根本性的变比，许多石油运输船长期处于闲置状态。各大油船运输公司在新局势下进退维艰，一筹莫展，有的以付出重大损失为代价转人其他行业，有的则因缺乏大量的周转资金而一蹶不振，陷入破产的危机。

而耶伯生这家曾经只拥有 7 条船的小公司，却凭借其与工业企业部门签订的长期合同，运输散装货物，盈利稳步上升，不仅安然度过航运业的危险期，而且从中遂步积累资本，使公司规模有了进一步的发展。

今天的耶伯生公司已是挪威最富生气和活力的公司，在耶伯生手中，掌握着总共 120 万吨的 90 条商船的大船队，还有在世界各地的众多投资。这些成果可以说正是建立在创业初期的正确决策之上。

有时候成功与失败只有一线之隔。决策正确就成功，决策错误也就意味着失败。观察一下你周围的人，事业成功，家境富有的并不是极聪明，极有学识的人，而往往是深知欲取先予厚黑之道的人，要小聪明往往并不能发大财。

◎ 用外甥性命换“义”名的大侠

《史记》中记载了一个故事：有个名叫郭解的侠客。说是侠客，其实也不过是一介平民，只不过他受到别人的格外敬重。这种敬重的获得，实际上就是如何利用人心的弱点去收买人心，征服人心，笼络住别人来重视自己，为自己出力。

司马迁对郭解有一番评价，他认为郭解在外表上看来，其貌不扬，并不比常人多些什么，言谈举止，行动话语也并无超凡之处。但是，与他有过交往的人都很敬慕他、欣赏他、信任他，所以司马迁写《史记》时，将他收入游侠列传，为其立传。事实上，郭解在那样的社会中，凭自己的卑微下贱的身份和地位，获得此等赞誉，究其实质，无非是他善于笼络人心罢了。

郭解有一次便通过“采听”别人的意见，收买了一个人的心，却又是拿着自己外甥的性命为代价。

郭解有一个胞姐，其姐膝下有一小儿，长大成人后，由于娇宠成性，养下恶习，又倚仗其舅郭解结交甚广、受人敬畏的势力，经常飞扬跋扈，骄气凌人，甚至有时对人粗暴无礼。有一天，郭解的外甥在街上闲逛，瞅瞅这边，瞧瞧那边，闲极无聊。忽然，他抬头看见一个男子，身材和自己差不多，长相也无特别之处，只是在他鼻子的右侧有一颗米粒儿大的朱砂痣，格外显眼，远远看上去就像被人在脸上用红墨点了一滴似的。郭解的外甥一见此人，乐了，心中觉得好笑，迎面走过去，一拍那个男子的肩膀说：“嗨，哥儿们，走，喝杯酒去。”

那人自然一惊，上下看了看对方，不认识，心中纳闷，赶紧一拱手，笑道：“这位小哥，你怕是认错人了吧，你我素昧平生，不知小哥为何请我喝酒啊。”

郭解的外甥仰头大笑，说："你不认识我，我可认识你，因为你的鼻子旁边总趴着一只红苍蝇，哈哈，走，喝酒去。"

那男子经他一说，右手下意识地捂住了鼻侧的朱砂痣，脸立时涨得通红，心中老大的不痛快，但忍了忍怒火，笑道："小哥，改日吧，我今天还有些急事，改日一定奉陪，告辞，告辞。"

说着，侧身要走，却被郭解的外甥一把拉住，嚷道："哟，你看你，你不认识我吧，郭解是我亲娘舅呀，请你喝酒都不去，请你是看得起你。"

不由分说，便拉着那男子便往酒馆里去，那男子一想，多一事不如少一事，见这小子明摆着是个泼皮，还是别惹也罢，喝两杯敷衍过去也就结了。

于是，那男子便随着郭解的外甥来到了一个酒馆中。

郭解的外甥素日霸道，酒馆的伙计们都知道，一见他来，赶紧跑过来打招呼，堆着笑脸问："二位客爷，你们来点什么？"

郭解的外甥一摆手，喝道："随便上些好菜，多弄点好酒，我们俩今天要一醉方休。"

小伙计一哈腰，嘴里答应一声："二位稍候，马上就来——"

那位朱砂痣的男子也没有说话，一屁股坐在桌边的条凳上，郭解的外甥在他对面坐下。

随后，便有跑堂的端来了酒菜。郭解的外甥拿起酒壶灌了两大碗，端给朱砂痣男子一碗说："来来来，干了这一碗，喝！"

那男子看了看酒，又看看郭解的外甥，他已经将那碗酒喝了，那男子没有办法端起碗皱着眉头喝了下去。郭解的外甥马上又将两碗倒满，又干了一碗，连干三碗。

那男子只觉得有些头晕，便说："这位小哥，实在抱歉，我不胜酒力，不能再喝了。"

郭解的外甥却早又将酒倒上，一听，眼睛一瞪，说："少给我装熊，三大碗你都干了，还说什么不胜酒力，怎么你以为我不能喝呀，干！"

那男子赶紧摆手，陪着笑脸说："不不不，我绝非那个意思，我的酒量真是有限。再者，我真的有事要办，不能再喝了，就请小哥见谅。"

那男子起身要走，郭解的外甥蹭地站起来，一伸手将那男子抓住，逼视着那男子，笑着说："走，可不大容易，既然喝上了，我又要了这么多菜，你不喝就走，能行吗？喝！"

那男子一见他的样子，眼珠子通红，心中的火气陡增了几分，那男子使劲按住火气说："这顿酒菜我付账，我是真不能再喝了，你让我走吧，求你还不行？"

"不行！"

郭解的外甥死缠不放，说："这酒得喝到底，你不喝也得喝！"

那男子心中暗骂，这是他娘的什么人呀，逼着别人喝酒，忍不住冲口而出："今天我就不喝，你能怎么样？"

郭解外甥一听，乐了，说："怎么样？嘿嘿，你要敢不喝，就别怪我不客气，非灌不可！"

说着，端起酒，拽着那男子就要强行灌酒。

那男子再也压不住心中的火气，招手便是一拳，正打在郭解的外甥的鼻子上。这小子猝不及防，被打得眼冒金星，头往后一仰，身子却又被绊了一下，整个后倒下去。说来巧得很，郭解外甥的后脑软骨处正好磕在身后的桌子角上，只听"扑哧"一声，浆血直冒，喷出多远。当即，摔倒地上，手抓脚蹬，断了气。

出了人命，酒馆里大乱，那男子吓得不轻，酒劲也醒透了，愣了愣，赶紧转身逃命而去。

郭解的姐姐知道儿子被人杀死，痛哭欲绝，叫骂着要为儿子报仇，她哭喊着来找郭解。要弟弟赶紧去寻找仇人，一定要杀了他为自己的儿子报仇。

郭解平时也曾听人说些外甥的恶事，知道他平日不学好，但怎么说也不至于被杀，听姐姐哭诉，心中也异常生气，答应姐姐，一定要寻到仇人为外甥报仇。

郭解派人四处打听寻找，搜寻那个男子的下落。

后来，那男子也实在无路可逃，便直接来找郭解，承认是自己杀了郭解的外甥。郭解一见到这男子，出乎这男子的预料，郭解并没有立即举剑将他杀死，而是很平静地问："不知我那外甥与你有何怨仇，竟至于对他下此狠手？"

这男子便将那日的经过叙说一遍。最后才说："素闻郭大侠为人仗义，耿直守信，在下也久慕大名，却不想令甥竟是如此刁蛮，倚仗大侠的威望，仗势欺人。竟非要我陪他喝酒，我酒力不胜，无法再喝，他却又硬要灌我。常言说，士可杀，不可辱。是可忍，孰不可忍，我实忍无可忍，本欲打他几下，给他个教训，哪里想到，祸不单行，偏偏他向后一仰，后脑勺正好撞在桌子角上，立时气绝。见势不妙，我便跑了。今番前来自首，将事情说个明白，任凭郭大侠处置。郭侠士您看着办吧！"

郭解听完沉思不语，皱着眉头，眼睛打量着这个男子，半晌没有说话。随后，又站起身在那男子眼前踱来踱去。

好大一会儿，郭解才说："这么说来，我外甥不是你亲手杀死。只是事情凑巧，误伤了他的性命。责任主要不要你，我不会难为你的。"

那男子听此，当场呆在那里，大瞪着两眼望着郭解，似乎没有听到郭解说的话。郭解又说道："你现在可以走啦！"

那人回过神来，简直不相信自己的耳朵，忽地又扑通一声跪在郭解面前，道："郭大侠胸怀大义，襟怀宽广，实在令我五体投地。令甥之死，虽属误伤，但我也绝非没有干系，大侠能够不计嫌仇，饶我不死，我真不知该怎样感恩才是。"

郭解笑了，伸手扶起那男子说："不必如此，不必如此，恶甥自食其果，唉，也是他在劫难逃，怨不得别人，我怎能为了一己私情而抛弃'义'字呢。你不必感激我。"

那男子对郭解真不知如何说才好，心中崇敬异常，他说："郭大侠，我虽不才，但这条命既然是侠士相赠，就应为侠士效劳，若有用得着我的地方，您尽管吩咐，我愿为大侠肝脑涂地。"这正是郭解收买人心厚黑之术的高明所在。

■ 人性弱点厚黑真言十四：收买人情

——人情就是财富，人际关系一个最基本的目的就是结人情，有人缘。这是开发利用人际关系资源最为稳妥灵验的厚黑功夫。

在人际交往中，见到给人帮忙的机会，要立马扑上去，像一只饥饿的松鼠扑向地球上的最后一粒松籽。因为人情就是财富，人际关系一个最基本的目的就是结人情，有人缘。这是开发利用人际关系资源最为稳妥灵验的厚黑功夫。

◎ 建立自己的“人情账户”

俗话说：“在家靠父母，出门靠朋友”，多个朋友多条路。要想人爱己，己须先爱人。诸位当时刻存有乐善好施、成人之美的心思，才能为自己多储存些人情的债权。这就如同一个人为防不测，须养成“储蓄”的习惯，这甚至会让各位的子孙后代得到好处，正所谓“前世修来的福分”。

究竟怎样去结得人情，并无一定之规。

对于一个身陷困境的穷人，一枚铜板的帮助可能会使他度过极度的饥饿和困苦，或许还能干番事业，闯出自己富有的天下。

对于一个执迷不悟的浪子，一次促膝交心的帮助可能会使他建立做人的尊严和自信，或许在悬崖前勒马之后奔驰于希望的原野，成为一名勇士。

就是在平和的日子里，对别人的举动送去一缕可信的眼神，这一眼神无形中可能正好契合了他心中的灵感。对别人的见解报以一阵赞同的掌声，这一掌声无意中可能就是对他最大的支持。

就是对一个陌生人很随意的一次帮助，可能也会使那个陌生人突然悟到你真情的可贵。

其实，人在旅途，既需要别人的帮助，又需要帮助别人。从这个意义上说，帮人就是积善。

也许没有比帮助更能体现一个人宽广的胸怀和慷慨的气度的了。不要小看对一个失意的人说一句暖心的话，对一个将倒的人轻轻扶一把，对一个无望的人赋予一个真挚的信任。也许自己什么都没失去，而对一个需要帮助的人来说，也许就是醒悟，就是支持，就是宽慰。相反，不肯帮助人，总是太看重自己丝丝缕缕的得失，这样的人目光中不免泛着麻木的神色，心中也会不时地泛起一些阴暗的沉渣。别人的困难，他可当作自己得意的资本，别人的失败，他可化作安慰自己的笑料；别人

伸出求助的手，他会冷冷地推开；别人痛苦地呻吟，他却无动于衷。至于路遇不平，更是不会拔刀相助，就是见死不救，也许他还会有十足的理由。自私，使这种人吝啬到了连微弱的同情和丝毫的给予都拿不出来，还能奢望他办成什么大事。

也许这样的人没有给人帮助倒是其次，可怕的是他不仅可能堕落成一个无情的人，而且还会沦落为一个悲观的人。因为他的心除了只能容下一个可怜的自己，整个世界都不肯关注和关心，其实，他也在一步步堵死自己所有可能的路，同时也在拒绝所有可能的帮助。

战国时代有个名叫中山的小国，有一次，中山的国君设宴款待国内的名士。当时正巧羊肉羹不够了，无法让在场的人全都喝到。有一个没有喝到羊肉羹的人叫司马子期，此人怀恨在心，到楚国劝楚王攻打中山国。楚国是个强国，攻打中山易如反掌。中山被攻破，国王逃到国外。他逃走时发现有两个人手拿武器跟随他，便问："你们来干什么？"两个人回答："从前有一个人曾因获得您赐予的一壶食物而免于饿死，我们就是他的儿子。父亲临死前嘱咐，中山有任何事变，我们必须竭尽全力，甚至不惜以死报效国王。"

中山国君听后，感叹地说：给与不在乎数量多少，而在于别人是否需要。施怨不在乎深浅，而在于是否伤了别人的心。我因为一杯羊羹而亡国，却由于一壶食物而得到两位勇士。

这段话道出了人际关系的微妙。

要像爱钱一样喜欢情意，方能左右逢源。求人帮忙是被动的，可如果别人欠了你的人情，求别人办事自然会很容易，有时甚至不用自己开口。

帮助别人时，要掌握以下基本要领：

施恩时不要说得过于直露，挑得太明，以免令对方感到丢了面子，脸上无光；给别人已经帮过的忙，更不要四处张扬。

施恩不可一次过多，以免给对方造成还债负担，甚至因为受之有耻，与你断交。

作为领导要培养下属对你的感情依赖，让他们心甘情愿为

自己效力。

给人好处还要注意选择对象。像狼一样喂不饱的人，你帮他的忙，说不定还会被反咬一口。

◎ 给人好处别张扬

一个大雪天，一个佃农家里揭不开锅了，去向村里的首富借钱。恰好那天首富兴致很高，便爽快地答应借与佃农两块大洋，还大方地说：拿去开销吧，不用还了！佃农接过钱，小心翼翼地包好，就匆匆往等着急用的家里赶。首富冲他的背影又喊了一遍：不用还了！

第二天大清早，首富打开院门，发现自家院内的积雪已被人扫过，连屋瓦也扫得干干净净。他让人在村里打听后，得知这事是那位佃农干的。这使首富明白了：给别人一份施舍，只能将别人变成乞丐。于是他前去让佃农写了一份借契，佃农因而流出了感激的泪水。

佃农用扫雪的行动来维护自己的尊严，而首富向他讨债极大地成全了他的尊严。在首富眼里，世上无乞丐；在佃农心中，自己何曾是乞丐？把“施恩”变成了“施舍”，一字之差，高低立见，效果大大不同。

生活中经常有这样的人，帮了别人的忙，就觉得有恩于人，于是心怀一种优越感，高高在上，不可一世。这种态度是很危险的，常常会引发反面的后果，也就是：帮了别人的忙，却没有增加自己人情账户的收入，正是因为这种骄傲的态度，把这笔账抵消了。

还是那位大侠郭解。有一次，洛阳某人因与他人结怨而心烦，多次央求地方上的有名望的人士出来调停，对方就是不给面子。后来他找到郭解门下，请他来化解这段恩怨。

郭解接受了这个请求，亲自上门拜访委托人的对手，做了大量的说服工作，好不容易使这人同意了和解。照常理，郭解此时不负人托，完成这一化解恩怨的任务，可以走人了。可郭

解还有高人一着的棋，在处理方法有着更深的厚黑技巧。

一切讲清楚后，他对那人说："这个事，听说过去有许多当地有名望的人调解过，但因不能得到双方的共同认可而没能达成协议。这次我很幸运，你也很给我面子，我了结了这件事。我在感谢你的同时，也为自己担心，我毕竟是外乡人，在本地人出面不能解决问题的情况下，由我这个外地人来完成和解，未免使本地那些有名望的人感到丢面子。"他进一步说："这件事这么办，请你再帮我一次，从表面上要做到让人以为我出面也解决不了问题。等我明天离开此地，本地几位绅士、侠客还会上门，你把面子给他们，算做他们完成此一美举吧，拜托了。"

人都爱面子，你给他面子就是给他一份厚礼。有朝一日你求他办事，他自然要"还回面子"，即使他感到为难或感到不是很愿意。这便是操作人情账户的全部精义所在。

人们总是尽其全力来保持颜面，为了面子问题，可以做出常理之外的事。在知道人们是如何地注重面子之后，还必须尽量避免在公众的场合内使你的对手难堪，必须时时刻刻提醒自己不要做出任何有损他人颜面的事。

永远记住一个物理的定律：一种行为必然引起相应的反作用。

所以，帮忙时应该注意下列事项：第一，不要使对方觉得接受你的帮助是一种负担；第二，要做得自自然然，也就是说在当时对方或许无法强烈的感受到，但是日子越久越体会出你对他的关心，能够做到这一步是最理想的；第三，帮忙时要高高兴兴，不可以心不甘、情不愿的。如果你在帮忙的时候，觉得很勉强，意识里存在着"这是为对方而做"的观念，假如对方对你的帮助毫无反应，你一定大为生气，认为"我这样辛苦地帮你忙，你还不知感激，太不识好歹了！"如此的态度和想法千万不要表现出来。

如果对方也是一个能为别人考虑的人，你为他帮忙的种种好处，绝不会像打出去的子弹似的一去不回，他一定会用别的

方式来回报你。对于这种知恩图报的人，应该经常给他些帮助。

总之，人际往来，帮忙是互相的。帮忙要讲究自自然然，不故意“打埋伏”，以免被别人想：“和他做朋友，如果没用处，肯定会被一脚踢开！”

天下没有一次性人情。生活中有许多人抱着“有事有人，无事无人”的态度，把朋友当作受伤后的拐杖，康复后就扔掉。此类人大多会被抛弃，没人愿意再给他帮忙；他去施恩，大概也没人愿意领受他的情。

他和她是高中三年的同学，而且是十分要好的朋友。他们进入了同一所大学，刚开学，她就主动地当了班级干部。有人说：地位高了，人就会变。自从她上任后，见到他，有时干脆装做没看见，日于久了，他们就疏远了。但她有时也突然向他寻求帮助。出于朋友一场，他总是尽心尽力地帮忙。可事后，她老毛病又犯了，他有种被利用的感觉，却无奈于心太软。就这样她大事小事都找他，有人劝他放弃这份友情，这种人不值得交。当他下决心与她分开时，她伤心地流下泪，她说除了他竟没有一个朋友。

一个没有人情味的人，是永远玩不了“施恩”这看似简单实则微妙的人情关系术的。比如说，给人帮助不能过于“挑明”，以免伤人自尊；施恩于人不可一次过多，否则会成为对方的负担，双方再难维持关系。这种人只会用“互相利用，互相抛弃，彼此心照不宣”来推挡，而不去深思人情世故的奥秘之处，所以无法达到人情操纵自如的境界。

要让人觉得有人情味，应注意以下几点：

1. 杜绝“一次性交际”的心态及行为。

勿庸置疑，在某些“实用型”人物的眼中，所谓的“人情”便是你送我一包烟，我给你几块钱，就像借债还钱，概不赊欠。这种一次性的交际行为看似洒脱，实则包含了太多的困惑与无奈。诚然，受助者也许在短时间内不愿再次开口求助，而实施援助行为的一方其实也没有必要固守“事不过三”

的古训，当人家确实有困难而无能为力的时候，尽管你已经帮助过他，尽管他不好向你开口，但作为知情者，你不应无动于衷，而不妨再次主动伸出援助之手。事实上这种“后继有人”的交际行为能够赢得更大的“人情效应”，即使受助者一时无力给你回报，但你的行为风范，你的崇高秉性，已被更多的人所知晓。

2. 培养与朋友的共同兴趣，以达“趣味相投”的高度。

有时候因为共同的爱好、兴趣，也可能成为彼此交情的纽带。比如，都爱下棋，在路边棋场相识，相互成了棋友；都爱垂钓，在湖边相遇成了钓友。这样共同的兴趣把彼此召唤到一起，在共同切磋中，便结下了友情。某学校外面有一条清幽的小路，早晨常有人到这里跑步锻炼。一位姓王的老师和一位姓高的老师，每天跑步之后在这里相遇，然后一起散步，边走边聊天，由一般的寒暄到互相了解。两个人都爱好写作，少不了交流体会看法，彼此虽没有物质的交往，只是一种信息和思想观点的交流，但依然有很强的吸引力，都觉得受益非浅。时间长了，共同语言越来越多，形成了习惯，不管春夏秋冬，不约而同准时到这里会合。后来，老王调到北京还经常打电话来问候，保持着密切的联系。

3. 与朋友多待在一起，最好是“泡苦水”。

人们在一起共事时，大家同舟共济，共同的命运把彼此联在了一起，只要采取合作态度，互相支持、互相帮助、互相关照，是最容易产生感情认同的。特别是在困难环境中，彼此相依为命、共度难关、情谊深厚，可能终生难忘，交情将更为牢固。比如，当年不少知识青年从城里到乡下插队，几年中大家一个锅里吃、一个炕上睡，哪一个人受了欺负，大家一起为他鸣不平，如此心心相印的共同言行，必然转化为深厚的感情，铭刻在各自的记忆中，不管日后分散山南海北，做了什么工作，但谁也不会忘记这段交情。

共事时间长固然可以形成深厚的交情，有时相处时间并不长，但只要同心协力，相互支持、彼此关照，能引起对方的好

感，同样可以建立难忘的交情。有这样两个军人，一个在司令部当参谋，另一个在政治部当干事，平时并没有什么交往。有一次部队拉练，他们两人作为工作组成员被分到了一个连队。部队每天走百里路，行军路上，他们互通情况，收集材料，一起帮助连队组织好行军，为解除战士行军的疲劳，还轮流作宣传鼓动；脚上打了泡，每到一地，互相帮助对方挑泡，买了吃的一起分享。就这样，行程千里，圆满完成了任务，两个人也结下了深深的交情。20 年后，当了部长的参谋到外地开会，还专门绕道到某陆军学院去看战友。两人见面，忆起当年一起行军，分吃一只苹果，一起追野兔子的情形，不消说多么高兴。

◎ 口渴以后再送水

雪中送炭，口渴喂水是施恩的一大特征，别人有难处才需要帮忙，这是最起码的常识。

我们内心都有一些需求，有紧迫的，有不重要的，而我们在急需的时候遇到别人的帮助，则内心感激不尽，甚至终生不忘。就内心感受来说，濒临饿死时送一只萝卜比富贵时送一座金山更觉得友情珍贵。有某种爱好的人遇到兴趣相同的人则兴奋不已，以为人生一大快乐。两个人脾气相投，就能交上朋友。所以要落人情，便应洞察此中三昧。

三国争霸之前，周瑜并不得意。他曾在军阀袁术部下为官，被袁术任命当过一回小小的居巢长，一个小县的县令罢了。

这时候当地发生了饥荒，又常年兵荒马乱，粮食问题日渐严峻起来。居巢的百姓没有粮食吃，就吃树皮、草根，活活饿死了不少人，军队也饿得失去了战斗力。周瑜作为父母官，看到这悲惨情形急得心慌意乱，不知如何是好。

有人献计，说附近有个乐善好施的财主鲁肃，他家素来富裕，想必囤积了不少粮食，不如去向他借。

周瑜带上人马登门拜访鲁肃，刚刚寒暄完，周瑜就直接说："不瞒老兄，小弟此次造访，是想借点粮食。"

鲁肃一看周瑜丰神俊朗，显而易见是个才子，日后必成大器，他根本不在乎周瑜现在只是个小小的居巢长，哈哈大笑说："此乃区区小事，我答应就是。"

鲁肃亲自带周瑜去查看粮仓，这时鲁家存有两仓粮食，各三千担，鲁肃痛快地说："也别提什么借不借的，我把其中一仓送与你好了。"周瑜及其手下一听他如此慷慨大方，都愣住了，要知道，在饥馑之年，粮食就是生命啊！周瑜被鲁肃的言行深深感动了，两人当下就交上了朋友。

后来周瑜发达了，当上了将军，他牢记鲁肃的恩德，将他推荐给孙权，鲁肃终于得到了干事业的机会。

人对雪中送炭之人总是怀有特殊的好感。某位女士如此说："我有一位朋友，我每次需要帮助的时候，他一定出现。例如：我有急事需要用车或上班迟到时需要用车，只要我打个电话，他一定到，可以说每求必应。事情一过去，我们又各忙各的。到过年过节的时候，我总是忘不了给他寄一张贺卡，打传呼给他拜个年。"

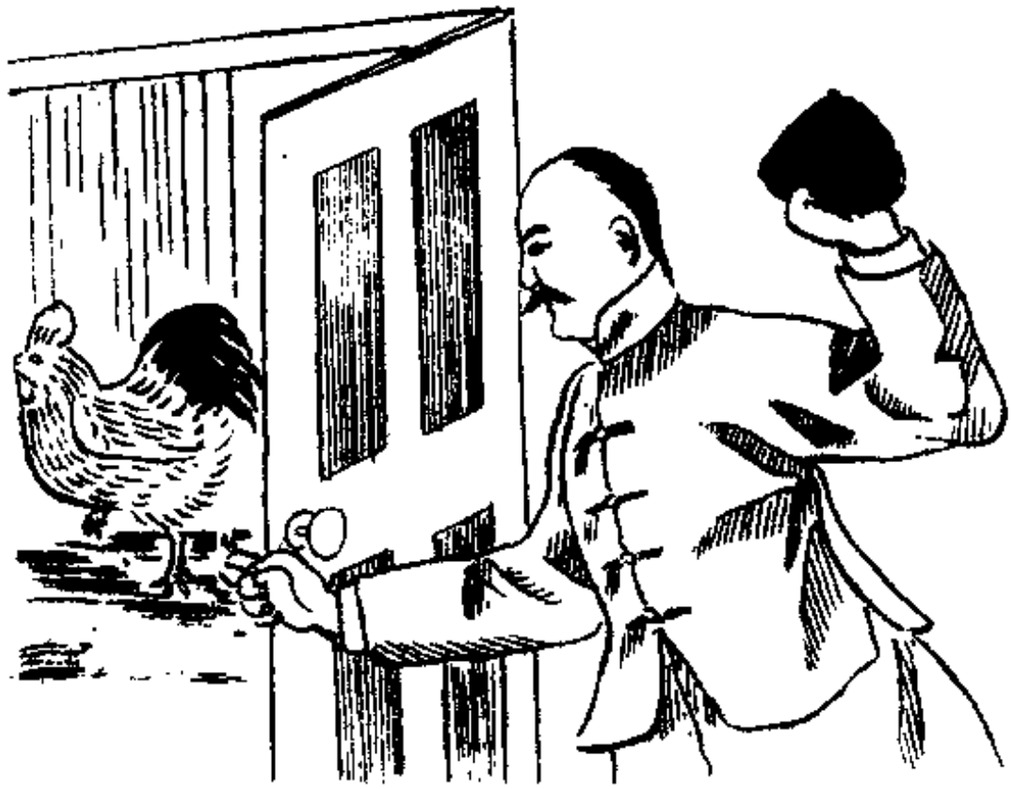
对身处困境中的人仅仅有同情之心是不够的，应给以具体的帮助，使其渡过难关，这种雪中送炭、分忧解难的行为最易引起对方的感激之情，进而形成友情。比如，一个农民做生意赔了本，他向几位朋友借钱，都遭回绝。后来他向一位平时交往不多的乡民伸出求援之手，在他说明情况之后，对方毫不犹豫地借钱给他，使他渡过难关，他从内心里感激。后来，他发达了，依然不忘这一借钱的交情，常常给对方以特别的关照。

还有一点厚黑技巧与各位分享。

饮足井水者，往往离井而去，所以你应该适度地控制，让他总是有点渴，以便使其对你产生依赖感。一旦对你失去依赖心，或许就不再对你毕恭毕敬了。所以，刺激下属享受的欲望而又不给予全部的满足，而是一次一点，以使其保持干劲、继续为你卖命。

■ 人性弱点厚黑真言十五：租鸡下蛋

一般来说，人们都是愿意借钱给人的，因为他们从中也有利可图。只是要记住，租鸡下了蛋后，要把鸡给人家还回去，顺便再带上几个鸡蛋。



小仲马说："商业就是借别人资金的事，没什么难的。"厚着脸皮通过借用别人的金钱而使自己的目标得以实现。一般来说，人们都是愿意借钱给人的，因为他们从中也有利可图。只是要记住，租鸡下了蛋后，要把鸡给人家还回去，顺便再带上几个鸡蛋。

◎ 用别人的钱办自己的事

商业活动都是以金钱作媒的，没有金钱，一切交易都是空的。然而，面对良机，手中无钱，怎么办？生意兴隆，资金周

转不开，又怎么办？扩大生产，缺少资金，又该如何？自古以来别无二致：除了借贷，别无他法。

资金或信贷是打开商业成功之门的重要关口，借用他人资金是使人致富的重要厚黑手段。

借债还钱是理所当然、天经地义的事。然而人们却总是围绕借债还钱发生一些纠纷，显而易见，只借而不按时还是问题的焦点。当借钱方没有能力偿还债务时，借贷双方肯定会关系恶化。因此请你注意，借钱有时会破坏人们的关系，应当非常注意借钱的方式方法。不妨先小人后君子，在事先应讲明利益分配关系，免得事后因分配不公而导致不欢而散，影响人际关系，甚至导致朋友都做不成了，这就事与愿违了。

借钱还应有一个规律，每次只能借一小笔，数量不能太大。这样每当借钱时，只要对方有足够的钱，他就会同意你。还有一点很关键，你每次借钱时必须主动讲明归还的日期，而且保证没有一次延期的事情发生。

借小笔钱的好处：有利于消除对方的心理障碍；有利于按期归还；有利于对方对你的信任。还钱也有方法：还钱要及时，还钱要新整，还钱不要转手，还钱不要遗留。

希腊船王奥纳西斯几乎无人不知，他因为拥有庞大的船队，得以跻身于世界大富豪之列。而你未必知道，美国也有位船王，他的财富和奥纳西斯相比，有过之而无不及。只是他的声名远不如奥纳西斯那么显赫。他的名字叫丹尼尔·洛维格。

洛维格从小就知道借钱－赚钱－还钱－再借钱－再赚钱的厚黑道理。洛维格的父亲是个房地产生意的经纪人。洛维格10岁时，父亲和母亲因为个性不合离婚了。这样，洛维格跟随父亲离开家乡，来到了得克萨斯州的小城——阿瑟港，一个以航运业为主的城市。洛维格对船情有独钟，几乎到了着迷的程度。终于，高中没念完就去码头工作了。他先给一些船主做帮工，拆装修理轮船引擎。

洛维格对这一行有出奇的灵气，简直称得上无师自通。洛

维格第一次借钱作生意的时候，刚刚 12 岁。他偶然获悉邻居有条柴油机帆船沉在了水底，船主人想放弃它了。洛维格向父亲借了 50 美元，用其中一部分雇了人把船打捞上来，又用一部分从船主人手里买下了它，然后用剩下的钱请人把那条几乎报废的帆船修理好，然后转手卖了出去。这样他净赚了 50 美元。他知道如果没有父亲的那 50 美元，他难以做成这笔交易。

就在洛维格即将 30 岁的时候，灵感开始迸发了。童年那个赚钱的经历再次出现在他的脑海里。洛维格发现，对于一贫如洗的人，要想拥有资本就得借贷，用别人的钱开创自己的事业，为自己赚更多的钱。

洛维格能选择的惟一办法，就是向银行申请个人贷款。在相当长的日子里，纽约的很多家银行里都能见到他忙碌的身影。他得说服银行家们贷给他一笔款子，并且使他们相信他有偿还贷款本金及利息的能力。可是银行对他的请求——给予了拒绝，理由很简单，他几乎一无所有，贷款给他这样的人风险很大。

希望一个个像肥皂泡样破灭。就在绝望之际，洛维格突然计上心来。他有一条尚能航行的老油轮，他把它重新修理改装，并精心“打扮”了一番，以低廉的价格包租给一家大石油公司。然后，他带着租约合同等去找纽约大通银行，说他有一艘被大石油公司包租的油轮，如果银行肯贷款给他，他可以让石油公司把每月的租金直接转给银行，来分期抵付银行贷款的本金和利息。

经过研究，大通银行的经理们答应了洛维格的要求。大通银行的经理们自有他们的道理：尽管洛维格本身没有资产信用，但是那家石油公司却有足够的信誉和良好的经济效益；除非发生天灾人祸等不可抗拒因素，只要那条油轮还能行驶，只要那家石油公司不破产倒闭，这笔租金肯定会一分不差地入账的。洛维格思维巧妙之处在于他利用石油公司的信誉为自己的贷款提供了担保。

他拿到了大通银行的第一笔贷款，马上买下了一艘货轮，然后动手加以改装，使之成为一条装载量较大的油轮。他采取同样的方式，把油轮包租给石油公司，获取租金，然后又以包租金为抵押，重新向银行贷款，然后又去买船，如此循环反复，像滚雪球似的，一艘又一艘油轮被他买下，然后租出去。等到贷款一旦还清，整艘油轮就属于他了。随着一笔笔贷款逐渐还清，油轮的包租金不再用来抵付给银行，而转进了他的私人账户。

洛维洛拥有的船只越来越多，包租金也滚滚而来，洛维格不断积聚着资本，生意越做越大。不仅是大通银行，许多别的银行也开始支持他，不断地贷给他数目不小的款项。

洛维格没有就此满足，他有了一个新的设想：自己建造油轮出租。

在常人看来，这是极为冒险的举措。投入了大笔的资金，设计建造好了油轮，万一没有人来租，怎么办？凭着对船特殊的爱好和对各种船舶设计的精通，洛维格非常清楚什么样的人需要什么类型的船，什么样的船能给运输商们带来最好的经济效益。他开始为一些顾客“量体裁衣”地设计一些油轮和货船。然后拿着设计好的图纸，找到顾客，一旦顾客满意，立即就签订协议：船造好后，由这位顾客承租。

洛维格拿着这些协议，再向银行申请高额贷款。此时他在银行家们心目中的地位已与过去不可同日而语。以他的信誉，加上承租人的信誉，洛维格向银行提出给予他很少人才能享受的“延期偿还贷款”待遇，也就是说，在船造好之前，银行暂时不收回本息，等船下水正式营运后，再开始归还银行贷款本息。这样一来，洛维格可以先用银行的钱造船，然后租出，以后就是承租商和银行的事，只要承租商还清了银行的贷款本息，他就可以坐取源源不断的租金，自然而然地成为船的主人了。整个过程他不用投资一分钱。

可以说，洛维格的基业就是靠贷款建立起来。他的这种

“空手套白狼”的赚钱方式，乍看有些荒诞不经，其实每一步骤都很合理，没有任何让人难以接受的地方。这种赚钱方式不仅需要他的天才思维，而且需要极大的冒险精神。从此以后，洛维格的船舶王国有了强大的实力抗击狂风大浪，并且借助二次世界大战跨上了事业的巅峰。尽管后来遇到了困境，但都被他一一化解了。值得警惕的是，如果你不是为了自己的远大理想和深思熟虑的偿还计划，尽量不要借贷超过自己偿还能力的资金。否则，债务会使你变成金钱的奴隶。债务被人们称为无情的主人。贫穷的力量能够将自信心、进取心和希望毁灭，倘若再背上一个债务，那么，任何人都将生活在一片昏暗的天空下。身上有债的人，往往不能将事情处理清晰完美，也很难得到人们的尊重，因此，许多生命中的远大目标也就无从实现了。

◎ 巧妇能为无米之炊

人们习惯于把商场比作战场，用兵作战的最高境界是谋略的较量。同样，在商场上，善用谋略往往也能产生“柳暗花明”、“起死回生”、“以少胜多”的奇迹。尽管商场上讲究资本的实力，但厚黑谋略的作用更为重要。

在生意起步阶段，迅速打开市场显得尤为重要。如何从一个默默无闻的小公司发展成为大众注意的一个焦点？你必须运用厚黑智谋。

1984 年洛杉矶奥运会之前的历届奥运会仅是一项世界性的体育活动，对一个国家一个城市来说：举办奥运会的确是一种光荣，但同时也是一场灾难，一场财政上的灾难。洛杉矶在 1932 年曾经举办过一次奥运会。那种大规模的浪费几乎是无法避免地导致巨额亏损，以后在其它国家举办的每一次奥运会都是如此。盛会过后，除了显示国家的实力外，就是给举办国留下一大笔债务。

1972 年，第 20 届奥运会在联邦德国的慕尼黑举行，最后

欠下了36亿美元的债务，很久都没有还清；1976年，第21届奥运会在加拿大的蒙特利尔举行，最后亏损了10多亿美元，成了当地政府的一个大包袱。直到今天，蒙特利尔人还在缴纳“奥运特别税”；1980年第22届奥运会在苏联的莫斯科举行，苏联财大气粗，比上两届举办城市耗费的资金更多，一共花掉了90多亿美元，造成了空前的亏损。

在这种情况下，1984年的奥运会没人敢问津，还是美国的洛杉矶看到没有人敢接这个烫手的“山芋”，就以惟一申办城市“获此殊荣”，企图通过这种方式来显示其泱泱大国的实力。可是等“夺取”到了奥运会的举办权后不久，美国政府就公开宣布对本届奥运会不给予经济上的支持，接着洛杉矶市政府也说，不反对举办奥运会，但是举办奥运会不能花市政府的一分一厘。

在此困境下，洛杉矶奥运会筹备小组不得不向一家咨询公司求助。希望这家公司寻找一位高手，在政府不补贴一分钱的情况下举办好这次奥运会。这家公司动用了他们收集的各种资料，根据奥运会筹备组提出的要求，开动计算机进行广泛搜寻，最后确定了人选：彼得·尤伯罗斯。

彼得·尤伯罗斯是何许人呢？计算机对他如此青睐？彼得·尤伯罗斯，1937年出生于伊利诺斯州的埃文斯顿一个房产商的家庭。大学毕业后在奥克兰机场工作，后来又到夏威夷联和航空公司任职，半年后担任洛杉矶航空服务公司副总经理。

1972年，他收购了福梅斯特旅游服务公司，改行经营旅游服务行业。1974年，他创办了第一旅游服务公司，经过短短四年的努力，他的公司就在全世界拥有了二百多个办事处，手下员工1500多人，一跃成为北美的第三大旅游公司，每年的收入达2亿美元。他的这些业绩不能说是惊天动地的，但是他非凡的管理才能由此可见一斑。因此，彼得·尤伯罗斯担起了这副重担，担起了奥运会组委会主席。

可是，刚一上任，尤伯罗斯就发现组委会几乎是个空壳

子，既没有办公室，也没有办公用具，银行里也没有它的账号，一切都几乎是零。尤伯罗斯自己拿出1万美元，在银行立了户头，又租下一所房子作为组委会临时办公之用。两个月以后，他们才在库尔汉大街的一处由厂房改建的建筑物里正式落下脚。一开始，许多人都为尤伯罗斯捏了一把汗。经过深思熟虑，尤伯罗斯决定一改以往的做法，充分利用现有设施，尽量避免大兴土木，营造新建筑；并且利用一个最省钱又直接的方法：由赞助者提供各个项目最优秀的设施。而赞助者得到的是无与伦比的最佳宣传效果。这种在互利基础上解决财政困难的方法无疑是一个创举。通过这一举措，尤伯罗斯将大众举办奥运会的热情鼓动了起来，由此树立起奥运会的精神支柱。将举办奥运会与社会经济生活连接起来，获得了众多企业的经济支持。

为此，尤伯罗斯连下三招厚黑妙棋：

第一招：拍卖电视转播权。

彼得·尤伯罗斯是这样分析的：全世界有几十亿人，对体育没有兴趣的人恐怕找不到几个。很多人不惜花掉多年积蓄，不远万里去异国他乡观看体育比赛。

但是更多的人是通过电视来观看体育比赛的。因此，事实证明，在奥运会期间，电视成了他们不可缺少的“精神粮食”。很显然，电视收视率的大大提高，广告公司也因此会大发其财。

彼得·尤伯罗斯看准了，这就是举办奥运会的第一桶金子。他决定拍卖奥运会电视转播权！这在奥运会的历史上可是破天荒的。

要拍卖就要有一个价格，于是有人就向他提出最高拍卖价格1.52亿美元。

尤伯罗斯一笑说：“这个数字太保守了！”

手下的人都用一双惊奇的眼睛望着他。这些人都一致认为，1.52亿美元都已经是天文数字了，那些嗜钱如命的生意

人能够拿出这样一大笔钱就已经不错了。大家都用怀疑的眼光看着他，觉得他的胃口也太大了。

精明的尤伯罗斯早就看出了这一点，不过只是笑了一下，没有做过多的解释。他知道，这一仗关系重大。于是，他决定亲自出马，来到了美国最大的两家广播公司进行游说，一家是美国广播公司（ABC），一家是全国广播公司（NBC）。同时。他又策划了几家公司参与竞争。一时间报价不断上升，出乎人们的意料，就这一笔电视转播权的拍卖就获得资金 2.8 美元。真可以说是旗开得胜！

第二招：拉赞助单位。

在奥运会上，不仅是运动员之间的激烈竞争，还是各个企业之间的竞争，因为很多大企业都企图通过奥运会宣传自己的产品。从某种程度上说，这种竞争的激烈程度常常会超出运动场上竞争的激烈程度。

为了获得更多的资金，尤伯罗斯想方设法加剧这种竞争。于是奥运会组委会做出了这样的规定：本届奥运会只接受 30 家赞助商，每一个行业选择一家，每家至少赞助 400 万美元，赞助者可以取得在本届奥运会上某项产品的专卖权。

鱼饵放出去之后，各家大企业都纷纷抬高自己的赞助金，希望在奥运会上取得一席之地。

在饮料行业中，可口可乐与百事可乐是两家竞争十分激烈的对头。在 1980 年的冬季奥运会上，百事可乐获得了赞助权，出尽了风头，此后百事可乐销量不断上升，尝到了甜头。可口可乐对此耿耿于怀，一定要夺取洛杉矶奥运会的饮料专卖权。他们采取的战术是先发制人，一开口就喊出了 1250 万美元的赞助标码。百事可乐根本没有这个心理准备，眼巴巴地看着别人拿走了奥运会的专卖权。

富有戏剧性的是，在美国，乃至在全世界，柯达公司都认为自己是“老大”，于是摆出“大哥”的架子，与组委会讨价还价，不愿意出 400 万美元的高价，拖了半年的时间也没有达

成协议。日本的富士公司乘虚而入，拿出了700万美元的赞助费买下了奥运会的胶卷专卖权。消息传出后，柯达公司十分后悔，把广告部主任给撤了。

不用细细叙述。经过多家公司的激烈竞争，尤伯罗斯获得了3.85亿美元的赞助费。他的这一招的确比较凶狠：1980年的冬季奥运会的赞助商是381家，总共才筹集到了900万美元。

第三招："卖东西"。

尤伯罗斯的手中拿着奥运会的大旗，在各个环节都"逼"亿万富翁、千万富翁、百万富翁及有钱的人掏腰包。火炬传递是奥运会的一个传统项目，每次奥运会都要把火炬从希腊的奥林匹克村传递到主办国和主办城市。1984年美国洛杉矶奥运会的传递路线是：用飞机把奥运火种从希腊运到美国的纽约，然后再进行地面传递，蜿蜒绕行美国的32个州和哥伦比亚特区，沿途要经过41个城市和将近1000个城镇，全程高达15000公里，最后传到主办城市洛杉矶，在开幕式上点燃火炬。尤伯罗斯为首的奥运会组委会规定：凡是参加火炬接力的人，每个人要交3000美元。很多人都认为，参加奥运会火炬接力传递是一件人生难逢的事情，拿3000美元参加火炬接力——"值"。就是这一项，他就又筹集了3000万美元。

奥运会组委会规定：凡是愿意赞助25000美元的人，可以保证在奥运会期间每天获得两人最佳看台的座位，这就是1984年美国洛杉矶奥运会的"赞助人票"。

奥运会组委会规定：每个厂家必须赞助50万美元才能到奥运会做生意，结果有50家杂货店或废品公司也出了50万美元的赞助费，获得了在奥运会上做生意的权利。

组委会还制作了各种纪念品、纪念币等，到处高价出售……

尤伯罗斯就是凭着手中的指挥棒，使全世界的富翁都为奥运会出钱，他则不断地把钱扫进奥运会组委会的腰包里。结果，美国政府和洛杉矶市政府没有掏一分钱，最后盈利2.5亿

美元，他用厚黑谋略创造了一个世界奇迹。

从此，世界各国都把奥运会的举办权看成是一座宝藏的钥匙，千方百计争夺。第23届奥运会已经过去多年了，但人们不会忘记在那次奥运会气势壮观的闭幕式上，国际奥委会主席萨马兰奇给尤伯罗斯佩戴象征着奥林匹克最高荣誉的金质勋章的镜头，它将永远铭记尤伯罗斯为世界奥运史所作的开创性的贡献。尤伯罗斯之所以受命于危难之际而最后创造了奇迹，关键就是他的奇思妙想，他敢厚敢黑，善于谋划，善于发现市场的竞争点。

◎ 玩转你手中的金钱

在市场经济社会，没有金钱的生活肯定是寸步难行的。每个人都需要有一定量的财产：房屋、家具、电器、服装等等，这些东西都需要钱去换来。并且人们的消费欲望是无止境的，当你得到渴望的东西后，还会有更好的东西引起你的喜欢。在现代生活中，金钱就相当于成功，金钱就等于媒介。

卡耐基说，善用金钱是成功的基础，金钱能让你更加充分地体现个性自我。倘若你手里有钱，银行里有存款，你就会自由自在，你可以不理会别人怎样看待你。倘若有人不能接受你，新朋友你可到别处去找。百元的花费不必放在心上，超市、商场可以让你自由地去逛。经常感到生活拮据的人最怕的就是了解他经济收入的人，有家的男人更是这样。当他为了满足自己的某个嗜好而将几元钱花掉时，他就会产生一种发自内心的负罪感，他的欲望满足受到了缺少钱的限制。如果你希望展现自我，渴望自由，那么，你的最好动力就是去赚钱。如果有钱，就存起来。养成存钱的好习惯。

只有储蓄才能防患于未然。倘若一个人要想改变负债的状况，又要摆脱对贫穷的恐惧，应该把借钱购物的习惯改掉，把一切债务偿清。在解除了债务的后顾之忧后，你的意识习惯就

会得到改变，会逐步走上成功之路。不久后，你将体会到储蓄的乐趣。如果你一直渴望在经济方面获得自主权，而贫穷感也被你克服，并且用储蓄的习惯取代了它，那么积累起一大笔财富也是很容易的事。

倘若你没有钱，那么你一定不容易把握机会。这是显而易见的。没养成该习惯的一个男人，终生都摆脱不了劳苦。存钱不只是单纯地以存为目的，而是为了用更多的钱办更大的事。到处都有机遇，但只有手中有钱的人才能抓住。

这些人不仅能抓住机会，而且清楚该怎样去利用金钱。兼并巨头佩雷尔曼等世界富豪的发迹史，很多都是白手起家，以从事贸易或实干而致富。不过，还有一类富豪，却是以较为雄厚的资本去收购他公司的股份，或控股，或兼并，或转卖，靠高额的股权收益而升大富豪行列的。

美国多种投资控股公司总裁罗纳德·佩雷尔曼就是其中的厚黑佼佼者。

1943 年出生于美国北卡罗莱纳州的佩雷尔曼，祖父摩利斯从事金属加工业，并有 3 亿美元的控股公司。佩雷尔曼从小就跟父亲学做生意。在宾夕法尼亚大学读书时，他更是用大部分课时间参与父亲公司的经营。1964 年佩雷尔曼大学毕业时，这位经济学学士早已是满腹生意经了。在大学期间，他以 80 万美元买下一家啤酒厂的股份，年后又将其分两次卖掉，分别获 100 万美元和 200 万美元，净赚 200 多万美元，成功地做成了他的第一笔生意。1967 年到 1978 年，父子俩分别收购了几家机器制造厂和钢铁厂，随后运用他们握有的股份，对这几家企业进行资产重组，清除掉一些低利润的生产部门，优化了资产结构。他们从不借贷资金，并反对无利交易，形成了人们熟知的佩氏经营风格。

1978 年，年已 35 岁的佩雷尔曼迫切地想独立地干一番事业。他找了个机会向老父亲提出这一要求："爸爸，您老辛苦了一辈子，也该享几年清福了，公司的事就交给我好了。"哪知，

父亲是个工作狂，听了儿子这番话，竟勃然大怒。佩雷尔曼只好与妻子以及他们的孩子搬到纽约，走上了另立门户的道路。

1978 年 4 月．佩雷尔曼以 200 万美元购得科思—哈特菲尔德产业的 34% 股份。没过多久，他又卖掉了自己所拥有的这家公司的大部分股份，将资金集中起来炒股票。靠这一买一卖一炒，他不但收回了原有资本，还获利 1500 万美元。

从此，佩雷尔曼一发不可收，收购、倒卖、控股、吞并，将其兼并天才发挥得出神入化。佩雷尔曼又先后从投资商布边·考夫曼手里买进了 5000 万美元的股份，显示出他过人的魄力。1980 年，已是富豪的佩雷尔曼开始实现他 20 年前的愿望。那时他们父子俩曾看中了新泽西州从事甘草提炼和巧克力生产的麦克和福布斯联合公司，只是苦于资金不足无法收购它，而现在可以实现他多年的夙愿了。他一口气买下这家公司 4500 万美元的股份。这笔生意的成功，使他的公司实力陡增。三年之后，他干脆买下了麦克和福布斯联合公司的全部股份。将个人的喜好和安危与公司的经营融为一体，是佩雷尔曼的独特风格。抽烟是他的一大嗜好、从平时对各种名烟的品评，到对各烟草公司经营状况予以特别的关注，使他收购烟草公司的欲望日益强烈。1984 年，他不惜出资 1 亿多美元买下了美国烟草联合公司。一夜之间，他便登上了“烟草大王”的宝座。

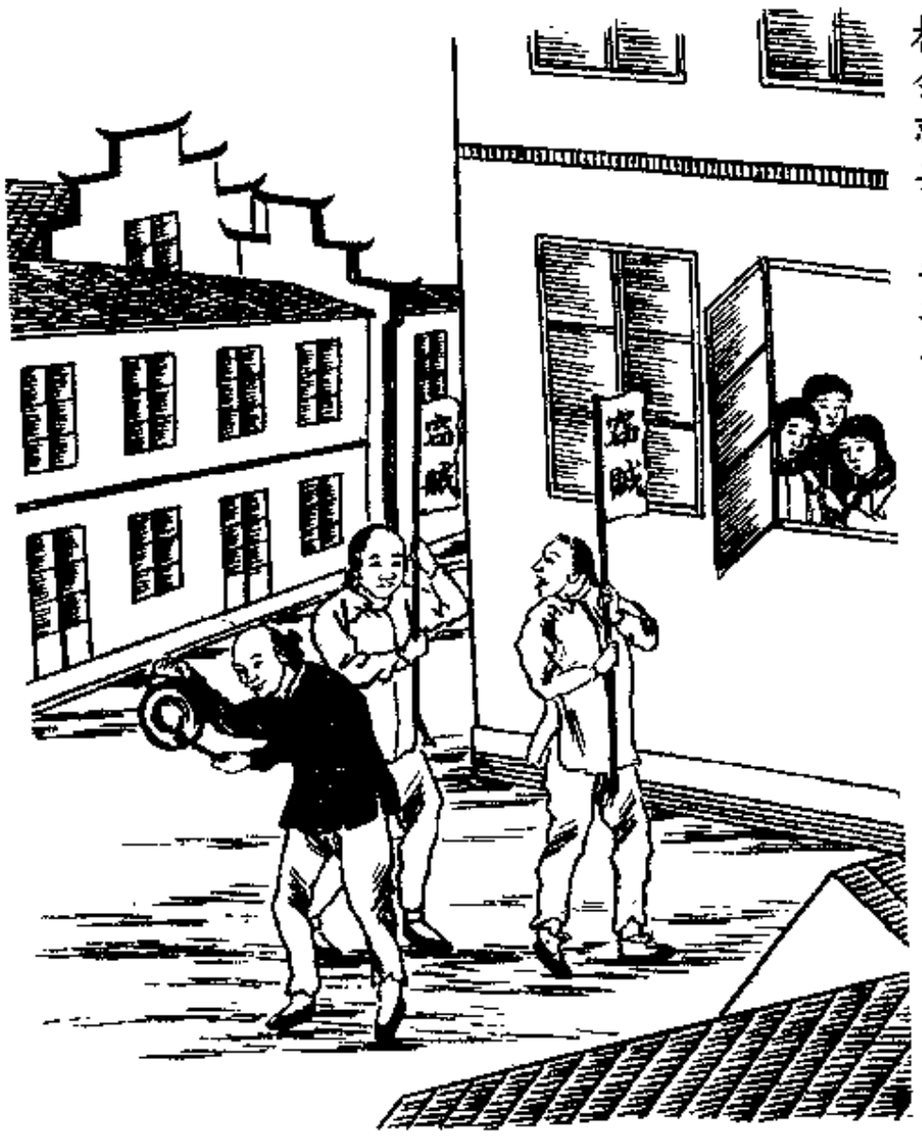
在佩雷尔曼兼并控股生涯中，收购瑞福伦化妆品公司是他最为得意的杰作。瑞福伦是一家庞大的化妆品跨国公司，其产品畅销世界上 130 个国家和地区。到 20 世纪 80 年代中期，该公司每年销售的化妆品和保健品分别达到 10 亿美元。佩雷尔曼对它窥视已久，只不过一时还没有足够的财力吞下这个庞然大物。1985 年初，佩雷尔曼决定先将其目标转向佛罗里州的潘瑞·布莱德超级市场集团，这家集团刚刚摆脱破产保险，急需要钱，出价较低。但最令佩雷尔曼感兴趣的是该集团拥有 33 亿税收转账权。6 月初，佩雷尔曼买下该集团 6000 万美元的优先股份，占其全部股份的 38%。接着，佩雷尔曼正式向

瑞福伦公司总裁米歇尔·伯杰雷提出收购要求。遭到拒绝后，佩雷尔曼就以潘瑞·布莱德集团的名义公开以每股47.5美元向瑞福伦出价。1985年底，潘瑞将每股收购价提高到50美元，后又提到53美元。10月中旬佩雷尔曼在这场收购战中终于获得胜利。佩雷尔曼作为第一大股东当上了瑞福伦化妆品公司的新总裁。他一上任，就大刀阔斧地整顿公司的组织结构。他卖掉瑞福伦大部分赢利甚少乃至亏本的生产保健品的分部门。接着，又将所属机构从100个削减到20个，并卖掉公司喷气式飞机，只是保留了隐形眼镜实验室。与此同时，佩雷尔曼将恢复美容化妆品业作为公司的首要任务。他把该公司美容业的创始人查尔斯·瑞福森的半身塑像放在办公大楼的显著位置，以提醒广大员工一定要注重美容化妆品这种传统产品的开发与生产。当时，受国际美容品市场疲软的影响，美容业在1974年至1984年间曾处于低谷时期。目光敏锐的佩雷尔曼清醒地看到，化妆品业已经有复苏的迹象，此刻正是抢占市场的绝好时机。于是，他全力恢复对化妆品新产品的开发，同时改进广宣传和销售战略。佩雷尔曼选中电视明星苏珊·露茜作为公司的发言人，同时选择著名摄影师理查德·埃夫登拍摄公司的广告。广告结尾语令人悄然心动："世界上最令人难忘的女郎都使用瑞福伦化妆品。"佩雷尔曼由此大获成功。

1988年9月，佩雷尔曼又出手不凡，他以1.37亿美元将食品公司卖掉，以7.8亿美元卖掉彩色印刷校服公司，还以2.25亿美元卖掉了烟草联合公司。熟知佩雷尔曼兼并风格的人，纷纷推测他很可能又在积累资金上要采取大的行动了。果然，1988年底，佩雷尔曼接管了5个陷入困境的信用合作社，将其合并后组成吉布拉尔塔第一银行。接着，他又在政府的支持下，买下了拥有23亿资产的圣安东尼奥信用社。不知佩雷尔曼的下一步又要收购谁。

当然，从中完全可以看出：运用厚黑谋略善用金钱才能创造更多的金钱。

■ 人性弱点厚黑真言十六：自卖自夸



——如果不懂得自我推销，一辈子也别想出人头地。要想成功，就必须厚着脸皮为自己争取机会、制造机会，逮到机会就要自我推销。

虽说“慧眼识英雄”，毕竟有慧眼的人太少了。因此，如果不懂得自我推销，一辈子也别想出人头地。要想成功，就必须厚着脸皮为自己争取机会、制造机会，逮到机会就要自我推销。在现代社会中，传播媒体如此发达，只要能够善加利用，要给人留下深刻的印象更加容易。虽然要花点广告费，但最终总是能赚回来的。

◎ 货好也得会吆喝

翻开报纸、杂志，打开电视机、收音机，浏览街头巷尾，你发现最多的东西是什么？毫无疑问，是广告。“酒香不怕巷子深”的年代已经过去了。在当今激烈竞争的信息化时代，从身处“闹市”的每个职业者到每一家企业，无不面临残酷的竞争性生存压力，随时都有被另一个人、另一家的企业取而代之的可能。每年都有成千上万家新企业诞生，同时又有成千上万家企业关门倒闭。同时类似的事情在人力资源市场上也在不停地发生着。

如何才能始终立于不败之地，是企业主、职业人士时刻都在思考的大事。关键就是想方设法使自己成为某一方面的无可替代者。于是，将自己打扮成世上或独一无二、或无“人”能出其右，利用各种机会广告自己，吸引消费者的注意，以赢得消费者的天下，已经成为市场中“人”极其普遍的做法了。也正是许许多多的企业充分有效地利用了广告的宣传作用，才打开了一扇扇市场大门，才能一夜之间红遍了一方天地。也正是广告的传播作用，许多能工巧匠、人中龙凤才能成为猎头公司“捕猎”的目标，成为被政府、企业、研究机构等竞相挖掘的对象。再好的商品，如果不摆在顾客的面前也是不行的，这大概就是新翻俗语“酒香也怕巷子深”的来历吧！

所以，放下你的架子，让你的面子厚起来推销自己吧！

如今几乎人人皆知的可口可乐饮料，当初就是靠强大的广告宣传，才打开了世界各地的市场。

可口可乐在创业的早期，就尤为重视广告的宣传。1911年，可口可乐的广告费高达100万美元。30年后，猛增至1000万美元，又过了8年，广告费突破了2000万美元。到1958年，更是高达4000万美元。通过大规模的广告宣传，可口可乐那独特的红白两色的标志，已深深地印入全球消费者的

心中。可口可乐在世界各地已是妇孺皆知，它的商标成了世界上知名度最高的商标。

1999 年，美国旧金山一家形象咨询公司，在美国、日本、西欧对 1 万名消费者进行调查，选出的世界十大著名商标，可口可乐名列第一。这种通行全世界 296 个国家和地区的大众饮料，其销量独冠全球，这不能不说是公司的第二任董事长罗伯特·伍德鲁夫的功劳。他在利用广告宣传推销自己的产品方面，堪称奇才。

“要让全世界的人都喝可口可乐!” 70 多年前，雄心勃勃的可口可乐公司董事长兼总经理伍德鲁夫刚一走马上任，就响亮地提出这样的口号。今天的人们，没有喝过可口可乐的可谓少之又少。可口可乐以它的独特风味，深深吸引着全世界的广大消费者，平均每天的销售量达 10 亿瓶（罐）以上。而在 100 多年前的 1886 年，可口可乐问世后的头一年，平均每天才卖出 9 杯。从 9 杯发展到现在的 10 亿瓶以上。这无异于一个天方夜谭般的神话，而创造这一神话的头号功臣，当数罗伯特·伍德鲁夫。

然而，把这样一种略带药味的饮料推到国际市场，要使全世界饮食习惯各异的人都能接受它，谈何容易！1919 年，目光敏锐的罗伯特·伍德鲁夫的父亲不惜花费 2500 万美元收购了可口可乐汽水厂以及可口可乐专利权，并创建了可口可乐公司的时候，可口可乐自 19 世纪 80 年代诞生以来已经几度易手，而且由于经营不善，销量不断下降，陷入了严重的经济危机。1923 年，由于老伍德鲁夫年事已高，他的儿子，35 岁的罗伯特·伍德鲁夫当上了可口可乐公司的第二任董事长兼总经理。在小伍德鲁夫的苦心经营下，公司转危为安并迅速崛起。他先在国内市场尝试新的推销方法，那就是采用自动售货机来销售可口可乐。这样一来，便大大地扩大了可口可乐的销售面，无论任何地点，任何时候，都能让消费者买到可口可乐。这一推销手段，很快赢得了董事们的一致称赞。但伍德鲁夫并

未因此沾沾自喜，因为他一心想开拓的外销市场总是不理想。

1941 年，“珍珠港事件”促使美国参加了第二次世界大战。战争使可口可乐的国内市场出现了不景气，海外市场的开拓更是毫无进展。伍德鲁夫内外交困，整天吃住不安，导致胃病复发。一天，他正准备上医院去看病，恰巧收到他的一位老同学班塞打来的电话。班塞现任麦克阿瑟军团的上校参谋，刚由菲律宾回国。班塞在电话中告诉伍德鲁夫，他在炎热的菲律宾最渴望喝的饮料就是可口可乐，可惜，许多战士都和他一样，很难在战场上喝上可口可乐。班塞的一席话激起了伍德鲁夫的灵感：如果前方将士都能喝上可可可乐，不就成了海外市场的活广告吗？当地的老百姓受其影响，自然也会喝这种饮料。这就等于间接地打开了外销市场。次日，伍德鲁夫风尘仆仆地赶到华盛顿，找五角大楼的官员们洽商供应前方可口可乐的问题。尽管他费尽口舌，被珍珠港事件搅得晕头转向的国防部官员，却没有一个人听得进他的意见。一瓶可乐能提高多少士气？这个念头未免太可笑了。

回到公司之后，伍德鲁夫发现形势已不能再等，他决定展开一场宣传攻势，促使国际部的官员改变主意。为了一举成功，伍德鲁夫亲自指导宣传提纲的撰写，他说：“一定要把可口可乐与前方将士的战地生活紧紧地联系起来，还要写清饮料对战斗的影响，可口可乐对前线将士的重要不亚于枪弹，公司的成败在此一举，各位要用尽全力，使之一举成功。”画册最终定名为《完成最艰苦的战斗任务与休息的重要性》，并用新版印刷，显得图文并茂，生动感人。小册子极力宣传，在紧张的战斗中尽可能调剂战士的生活，当一个战士在完成任务、精疲力竭，口干舌燥时，喝上一瓶清凉的可口可乐，该是何等的惬意呵……他还举行记者招待会，许多贵宾，包括国会议员、前方战士家属以及国防部的官员应邀参加。在会上，他巧舌如簧地鼓吹他的观点：“可口可乐是军需用品，这是大家都应该承认的事实。我们把可口可乐送到战士手中，是对在海外浴血

奋战的子弟兵的诚挚关怀，是为战争的胜利贡献一分力量。我们所做的不是商业行为，而是在为战士们争取福利。”

他的话获得了热烈的掌声。当他走下讲台时，一位年迈的老妇人迎上去拥抱他，热泪盈眶地说：“你的构想太伟大了、你对前方战士的一片爱心会受到上帝支持的。”不用怀疑，伍德鲁夫这一天才的宣传，使国会议员、军人家属和整个五角大楼为之倾倒。经过磋商，五角大楼的官员不仅把可口可乐列为前方战士的必需品，而且还支持伍德鲁夫在战地设工厂生产。

五角大楼的“全力支持”使可口可乐公司如虎添翼。在短短的两三年内，公司就向海外输出了64家可口可乐工厂的生产设备。军用可口可乐的总销量，竟达50亿瓶。至此，可口可乐公司已成功开辟了国际市场，并为战后的新飞跃打下了坚实的基础。

随着二战结束，大批美军陆续返回国内。伍德鲁夫意识到，失去了这么一大批可口可乐“义务推销员”，如果不尽快推出新招，他费尽心机在海外打下的根基就会连根拔掉。一天，心事重重的伍德鲁夫去医院看病之后顺路又去拜访了老同学班塞。这时班塞已从前线回国，转到国防部一个福利组织上作。伍德鲁夫向班塞征询可口可乐怎样在海外扩大销售的意见。班塞依据他在东南亚的多年经历，告诉他，受美军的影响，东南亚人喝可口可乐已经喝上瘾了。只要你们能保证供应，销路不成问题。但美国国内条件和国外不太一样，在国外有许多事是行不通的。只有通过当地人来经营，才能解决许多不必要的麻烦。

伍德鲁夫担心公司无力负担，他想的是如何以较小的投资，换取更大的利润。

班塞建议说：“你把可口可乐的制造权卖给当地人，让他们自己出钱建厂经营好了。这种方式在东南亚一带肯定行得通。”根据班塞的建议，伍德鲁夫提出了拓展海外市场的当地主义新思路：利用当地的人力、物力，去开拓可口可乐的海外

市场。

具体方案是：一、在当地设立公司。从员工到负责人一律聘用当地人。二、由当地人自己筹措资金。总公司原则上不出钱。三、除由总公司供应制作可口可乐的浓缩原料外，一切设备、材料、运输工具和销售等，都由当地人自行来办。四、总公司统一负责销售方针、生产技术、员工训练。有资料显示，战后25年，除了在美国本土的利润外，可口可乐总公司单靠批发仅占饮料重量0.31%的原汁，每年的经营总额就高达将近10亿美元，年均纯利1.5亿美元。

可口可乐终于成为全世界销量第一的“饮料之王”。可口可乐公司之所以能凭借这种饮料的独特口味，成为国际饮料业的“日不落王国”，重视广告宣传是其成功的重要因素，而伍德鲁夫的天才也主要表现在这方面。伍德鲁夫本人极其重视广告的作用，经常亲自动手制作。他向董事们强调指出：“我们的可乐中，99.7%是糖和水，如果不把广告做好，可能就没有人喝了。”

◎ 给别人了解你的机会

成功的商人往往能超越常理，出奇制胜而赚大钱。别人炒股票很赚钱，你去炒也许就会赔钱，因为当时股市疲软，股价大跌。别人做成功的生意，你再去接手做并不见得会成功，一方面市场早已被别人抢去，另一方面是已经没有人做这方面的生意了。什么时候卖什么货，小商贩的这本生意经很值得学习。你要把眼光放得更广阔一点，学会洞察商情，做别人不做的生意，常能产生意想不到的效果。就像追求女人，在众多的殷殷追求者之中，如果你以一种奇新的形象出现，她就会多多少少地被你吸引，赚钱做生意也是如此。

在一次全美食品博览会上，世界上颇有名声的汉斯罐头食品公司被安排在会场中最偏僻的阁楼上，很难引起与会者的注

意。博览会开幕之后，阁楼上鲜有人迹。当博览会进行到第二个星期的时候，前来参观的人常常可以从地上拾到一些亮灿灿的小小的铜牌，上面刻着一行："拾到这块铜牌，就可以拿它到小阁楼上的汉斯食品公司换取纪念品。"这是汉斯先生精心构思后的杰作。领取纪念品的人们又顺便参观了一下汉斯公司参展的食品，小阁楼被挤得水泄不通。从那天起，汉斯食品公司的小阁楼几乎成了这次食品博览会的"名胜"。汉斯公司大获成功。

汉斯先生就是运用这种超越常理的厚黑方法，起到了意想不到的效果。

经商做生意的人都想为自己多赚钱，因此竞争就是必然的。物竞天择，适者生存。生物界如此，商场也是一样。商场之上瞬息万变，经营者就应该立足自身，不断就市场需求和消费习惯的变化而调整产品结构和经营战略，不断适应市场需要，以新招、妙招应突变，这样才能使自己立于不败之地。

日本阿托搬家公司的创始人夺四千代原来是名个体运输户，石油危机发生后，运输行业从鼎盛时期衰落下来，她开始失业，中间能断断续续地顶替别人一下，面这时她已经是两个孩子的母亲。为了生存，她不得不把孩子绑在驾驶室坚持开车运输，但仍脱逃不了破产的命运。有一天，夺四千代偶然在报纸上看到日本有些地区的家庭每年都要为搬家而支出大量费用，她对此非常感兴趣，决定尝试一下，做这项工作的人还不是很多。

实际上。正是这次选择挽救了她，使她成就了以后的事业。她在这个偶然的选择上不断创新，不断变幻出新的服务项目。

为了把成千上万的居民吸引过来，夺四千代首先想到了电话——谁想搬家都得先从电话号码簿上查找搬家公司的电话号码。于是她决定在电话号码簿上为自己的公司作宣传。经过了解，她知道日本的电话簿是按行业进行分类的，同行业的企业

按日语假名的先后序列排序。因此夺四千代巧妙地把自己的新公司命名为“阿托搬家中心”、这使得它在同行业中排在首位，查找时轻而易举地就能发现。接着，她又在电话局的空白号码中选用了一个既醒目又好记的电话号码——0123。

公司正式开张后，她打破了许多本行业固有的常规，对搬家技术进行了一系列的革新创造。针对顾客珍惜家产，害怕财物暴露的心理，她设计了搬家专用车。把家用器具装在这种货车上，既安全可靠，又不为外人所见。为了适应日本城市住宅多是高屋公寓的特点，她又专门设计了搬家用的集装箱和搬家专用的吊车。她改变搬家的旧有模式，在搬家的同时还向顾客提供与搬家有关的300多项服务，如代办消毒、灭虫、清扫、改换电话、子女转学及清扫废弃物等，实行搬家及相关服务配套一条龙。

在与同行的激烈对抗竞争中，夺四千代还打破了日本人以往“行李未到，家人先到”的搬家常规，决心将总是留给人许多无奈和烦恼的搬家，变成了一次终生难忘的旅行。为此，她特地向欧洲最大的轿车厂——前联邦德国的巴尔国际公司，订做一种命名为“21世纪之梦”的搬家专用车。这种车全长十几米，宽2.5米，高3.8米，前半部分分成上下两层，下层是驾驶室，上层是一个可以容纳6个人的豪华客厅，里面有舒适的沙发，供婴儿专用的摇篮，还装有录音机、电视机、立体组合音响、电冰箱、电子游戏机等设施。这种新型搬家车在电视广告中向全日本公众一经露面，预约搬家的客户立刻蜂拥而至，公司的营业额激增。

夺四千代就是凭借自己的厚黑头脑，善于破旧创新，使自己的企业像滚雪球似地越滚越大。阿托搬家公司自1977年6月创办以来，营业额年年增长，现在年营业额已达几百亿日元，发展成全国近40个城市拥有分公司的大公司。美国和东南亚的一些国家都购买它的搬家技术专利。夺四千代现今已成为日本搬家行业的明星，被评为全日本最活跃的女企业家之一。

泰麦克斯手表驰名美国市场，在美国市场上每出售三块手表，其中就有一块是泰麦克斯品牌手表。泰麦克斯手表走到哪里，哪里的手表市场就会遭到巨大冲击。

当许多人都以为非洲贫困，购买力低下而不愿涉足的时候，泰麦克斯推销员却独具慧眼，决心在那里开辟手表领地。这种手表不但价格低廉，而且其推销方式和电视广告镜头也出奇地引人入胜，那就是“拷打试验”。有报道说：“泰麦克斯的推销方式完全是按照马戏团吸引观众的方式进行的。”这在相对保守的手表业中是前所未有的。

泰麦克斯的推销员造访零售店时，经常把表猛地摔在墙上，或浸入水中，以证明其防震及防水性能，公司因其所谓的“拷打试验”而在国外享有盛名。在该公司的商业广告片中，实况广播泰麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上，或在135英尺的高处投入水中，或被绑缚在冲浪板上或是水陆两栖飞机的后面，经受种种折磨，人们可以看到它仍然走动不停。这种独特的广告宣传和促销方式，无论走到哪里都大获成功。1962年，泰麦克斯在非洲是一个很不知名的品牌，公司发动宣传攻势后，仅在1962年12月份，泰麦克斯公司就在非洲市场售出了1万多块。

◎ 诱导消费者的口味

市场是供给和需求的交点。在一个竞争性的市场上，任何一个商品供应者的生死存亡都是由其商品的消费者偏好来决定的。赢得消费者就等于赢得市场，赢得生存的空间，失去消费者就等于失去生存的资格。然而，激烈的竞争使得商品供应者的生存面临严酷的挑战。因此，为了迎合消费者的喜好，商品供应者竭尽全力开发各种新产品，以吸引消费者的注意力。成功的公司都会投大笔资金，来研究消费者的心理需要，询问消费者关于产品的质量、包装等方面的意见。

一艘装满130吨冰块的船终于启航了，这艘船不仅装满了冰块同时也载满了弗雷德里克·图德这位年轻人的希望。一个多星期之后，冰船终于抵达了马丁尼克岛。十天之内，冰块销售一空。

13岁的图德便开始在经商方面展示他过人的厚黑天赋与才能。几年大胆的经商生涯使图德积累了很多商业经验。21岁那年，图德应邀参加了贵族子弟举行的一次大型舞会，舞会上，弟弟威廉大声抱怨马丁尼克岛的天气如何炎热，自己在岛上竟找不到冰块加入鸡尾酒中。图德灵感忽现，他想如果把冰块运到缺乏水的地方去出售将会如何呢？拥有百万家产的堂兄詹姆斯·塞维奇慷慨地借给了图德一大笔资金去作冰块。图德得到这些资金以后，便将第一艘冰船开往了缺乏淡水的马丁尼克岛。从此，21岁的图德开始了他的卖冰生涯。尽管马丁尼克岛上的人们虽然十分需要淡水，但是他们对冰并不了解，而且冰块比淡水贵得多，所以人们更不愿意去接触个东西了，图德陷入了困境之中。

年轻而气旺的图德并没有被困难给吓倒，于是他花了大量钱在当地报纸上大做广告，并且反复地在报纸上介绍冰块的优点与用途，引导人们购买。同时，他还深入到顾客中，亲自教会第一批抱着试探心理的顾客利用冰块做各种冷饮，勾兑加冰鸡尾酒，制冰淇淋或用装有冰块的袋子敷在病人的患处，以减轻病人的痛苦等。

由于图德全心投入，想尽了各种各样的办法，终于使从未见过冰块的当地居民打消了顾虑，放心地购买冰块。精诚所至，金石为开。随着购买冰块的顾客的增多，冰块在马丁尼克岛的市场销路终于打开了。

图德从销售中看到了冰块销售前景。他决定到离美国更近的古巴去寻找机会。没想到他刚到古巴不久，第一次世界大战的欧洲战事正酣，美国政府下令实行海禁，图德只得无功而返。

战争终于结束了，还没有等到战场上的硝烟散尽，图德又

升始着手他的冰块贸易了。

在销售冰块的经验中他认识到，要获得广阔的市场，重要的是推广冰的使用，使更多的人了解冰的诸多用途，养成使用冰的习惯。图德于是四处奔走，不辞辛劳地开始向人们介绍冰块的用途和好处，他的足迹遍及美国各州和加勒比海岛国。在他的引导下人们开始逐步地了解了冰的一些用途，并且销量也开始有所增加。

图德免费给一些酒店店主提供冰块，然后教会他们用冰块去做冰镇饮品及勾兑各种冷饮，由于这些冷饮在炎热天气下有解暑降温的作用，经冰镇过的食品又变得清凉怡人，这些饮品立即在各地，尤其是那些气温高又缺水的地区风靡起来。没有多久这些店主们纷纷购买冰块制作冷饮。图德的冰块生意开始好转起来，为了做更具体的宣传，图德干脆自己经营了一家冷饮店，专营冷饮。

冷饮的风行大大地带动了冰块的销售，图德冰块的销售业务得到了巨大的发展，图德终于挖掘出了冰块的销售市场。

成功后的图德，不再把主要目光放在本土市场，而是把目光投向了全世界的范围内。

图德第一站便向印度进军，他派出自己得力的助手带人前往印度的经济中心加尔各答，去从这些从未见过冰块的居民中挖出新的需求。图德的助手们不厌其烦地教给当地人冰的使用方法，又帮他建造冷藏库，并带去了许多用冰保存得很好的食品，以证明确有让人意想不到的保鲜作用。这些做法颇有成效，迅速打开了当地市场，成千上万的人们耳闻目睹了冰块各种各样的用法之后，渐渐成为了冰块的忠实消费者。

新市场开拓的成功给图德带来了更大的创业热情，图德利用相同的厚黑办法轻而易举地占领了波斯一带的市场，没过多长时间，亚洲的冰块市场几乎被图德垄断了。

◎ 女人有女人的优势

女性在商战之中既有自己的不足，又有自己的优势。做生意时，常会有人利用男性的好色探知商业信息或为自己的公司发展业务。女人一旦厚黑起来，不知要比男人厉害多少倍。

商场如战场，并不是一句空话。商场使用间谍往往比用于血淋淋的战场更具有挑战性和传奇色彩，用在发展业务上也同样会取得骄人的战绩。

生意人应该知道公关事业正在悄然崛起，应该合理利用女性下属的魅力来发展事业。女性以自己所特有的温柔和姣美，周旋于心猿意马的男人中间，巧使心计，不但会达到目的，还会提高公司的形象。

某公司发展前景十分看好，只因债务难以收回，无法增加投人，始终不能扩大公司规模。无奈，公司决策层经过慎重考虑，决定成立一个公关部，由精明干练、有心计的年青美丽的女性充任其职。此举在当地引起轩然大波，但公司也顾不了那么多了。

时隔不久，公关队伍成绩斐然，许多已经被宣判死刑的外债也被她们千方百计地讨了回来。

一到欠债的公司，她们便采取了这样的招式：赖在经理的办公室里，不吃也不喝。有的经理禁不住她们的软磨硬泡，只得不情愿地把钱拿出来。另外一些经理还想负隅顽抗，干脆躲了出去，避而不见。于是，这些女将又用了这样的杀手锏，一个电话拨往经理家中，向贤内助娇滴滴、柔媚媚的询问经理是否在家。如此一来二去，经理夫人们如坐针毡，疑心丈夫在外面有了女人。家中醋海翻腾，经理们也吃不消，只好把钱乖乖地交到这些女“讨债鬼”手上。

还有这么个例子。

在一个冰天雪地的林场的一间小屋里，场长和几个工人正

坐在火堆旁取暖。忽然门开了，火苗一颤，一阵冷风夹杂着大片大片的雪花涌了进来，屋中的几个人不觉围紧了身上的大衣。雪花飘尽风息处，屋里的人却又一下子都呆住了：门口不知什么时候站了一名绝色佳人。在众人的惊愕中，那女人优美地把头巾甩在手上，灿烂地笑了笑。这一笑，仿佛春天已经来到了这间雪夜里的小木屋。

“请问一下，谁是场长呀?”娇滴滴的一声软语。

“噢，我就是，请问你有什么事?”场长毕竟是见过世面的人，第一个惊醒过来，一边回答着，一边紧盯着对方那清澈迷人的大眼睛。

“啊，你是场长啊，我是福州通达毛衣厂的业务员，到场长这里来推销我们厂生产的毛衣的。”

“小姐，我们这里冰天雪地，穿的都是大衣皮衣，毛衣根本不顶事。”场长依然保持着相当的理智。

“场长，你不要急嘛，我们的毛衣是用进口澳毛织成的，特保暖，我身上穿的就是，我不也不冷吗？不信，咱们可以到你屋里去看看货色。”说着，那女人用醉人的眼波挑逗着强压欲火的场长。

场长也想和这妖媚的女人多说几句，一听此言，正中下怀，忙把那几个人都打发走，然后二人一起走进了场长的寝室。

“哎哟，场长，你这屋好热哟。”一进屋那女人便把外面的大衣脱了下来，只穿一件曲线玲珑，体态毕露的大红毛衣。场长眼都直了。

那女人一边窃笑着，一边走到场长的身边，腆着那娇嫩欲滴的粉脸，凑近场长的脸说道：“场长，你看我们的毛衣好不好?”

场长知觉麻木，只觉得一阵阵香气扑鼻而来，沁人心脾。想说一声好，却又觉不妥，只能让自己的嗓音咕噜了一下，什么也说不出来了……

第二天，场长在购买800件毛衣的合同上签了字。”

而他的整个林厂只有不到一百个工人！

■ 人性弱点厚黑真言十七：口蜜腹剑

——行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。尽管对厚黑学爱之入骨，也要在口头上对之咬牙切齿。

行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。只有禽兽和野蛮的人是毫无掩饰的。文明人尽管对厚黑学爱之入骨，也要在口头上对之咬牙切齿。

◎ 欲进先退，欲得先失

有时候在与人打交道中的一方，不太敢用退出来要挟对方，生怕弄僵了鸡飞蛋打。但是一些老于世故之人都会不择手段地掌握对手的真正意图，摸清了底牌，以退相要挟，以达到

进的目的，便是常用的一种。

巴拿马运河最早不是由美国开凿的。19 世纪末，一家法国公司跟哥伦比亚签订了合同，打算在哥伦比亚的巴拿马省境内开一条连通大西洋和太平洋的运河。主持运河工程的总工程师就是因开凿苏伊士运河而闻名世界的法国人雷赛布，他自以为这一工程不在话下，然而巴拿马环境与苏伊士有很大的不同，工程进度很慢，资金开始短缺，于是公司陷入了窘境。

美国早在 1880 年就想开一条连贯两大洋的运河。由于法国先下手与哥伦比亚签订了条约，美国十分懊悔。

在这种形势下，法国公司的代理人布里略访问美国，向美国政府兜售巴拿马运河公司，要价一亿美元。美国早已对运河公司垂涎三尺，知道法国拟出售公司更是欣喜若狂。然而，美国却故作姿态，总统罗斯福指使美国海峡运河委员会提出报告，证明在尼加拉瓜开运河省钱。报告指出，在尼加拉瓜开运河的全部费用不到 2 亿美元。在巴拿马运河的直接费用虽然只有 1 亿多，但另外要付出一笔收买法国公司的费用，这样，开巴拿马运河的全部支出将达超过 2.5 亿美元。

布里略看到这个报告后大吃一惊。如果美国不开巴拿马运河，法国不是一分钱也收不回了吗？于是他马上游说，表明法国公司愿意削价，只要 4000 万美元就行了。通过这一方法，美国就少花了大笔的美元。

罗斯福又用同一计策来压哥伦比亚政府。他指使国会通过一个法案，规定美国如果能在适当时期内同哥伦比亚政府达成协议，将选择巴拿马开运河，否则，美国将选择尼加拉瓜。

这样一来，哥伦比亚也坐不住了，驻华盛顿大使马上找美国国务卿海约翰协商，签订了一项卖国条约，同意以 100 万美元的代价长期租给美国一条两岸各宽 3 公里的运河区，美国每年另外付租金 10 万美元。

“欲进先退”，罗斯福成功地运用了这种厚黑谋略，最后，美国只用了很少的代价，就攫取了巴拿马运河的开凿和使用权。

可是在许多情况下，对方的底牌很难摸清楚，可以用分析和推断来把把对方的脉。如果对手实在是打持久战，那么冒点风险以退出恐吓对方，也值得一试。也许他比你更不愿意谈判破裂，真是如此，你即使表示退出也仍然有回旋的余地。

需求常常是双向的，你有求于对方，对方也有求于你。洞悉了这一点后，就应该利用对手这种弱势，采取以退为进的方略，要挟对手，迫使对手就范，做出妥协和让步。反过来说也一样，如果在谈判中你的对手要挟你时切莫上当，或者你知道了对方怕你撤出谈判时，你也可以装着马上就停止谈判的样子，让对方接受对你有利的条件。这其实也是谈判双方信息、信心和意志力的综合较量。

一个人的成功只有15%是依靠专业技术，而85%却要依靠人际交往、有效说话等软科学本领。

日本某公司与美国某公司进行一次技术协作谈判。两家公司采取了两种不同的谈判方式，也许正是两种不同的谈判方式，才导致了此次谈判双方成功与失败的迥异。

谈判伊始，美方首席代表便拿着各种数据、技术保证、谈判项目、开销费用等一系列的材料，滔滔不绝地发表本公司的意见，完全不顾日本公司代表的反馈意见。而日本公司的代表则一言不发，只是埋头仔仔细细，从头到尾地做着笔记。当美方代表讲了几个小时之后向日本公司代表征询意见时，日本公司代表却显得茫茫然不知所措，好像对此事项一无所知，只是反复地重复着“我们不清楚”，“我们还没有做好准备”，“我们事先根本未搞技术数据”，“请给我们一些时间再回去准备一下”之类的话。迹象表明日本公司对这次谈判根本没作什么准备。双方的第一次谈判只能这样不明不白地结束了。

几个月后，双方的第二次谈判又开始了。美方公司代表卷土重来，而日本公司则以谈判不得力为由撤换了上次的谈判代表团而另派代表团。因对上次谈判结果一无所知，一切和上次谈判一样，日本人显得在这个谈判中准备不足，最终还是日本

公司以研究为名结束了这次谈判。

这样，美国公司的老板大为恼火，认为日本人在这个项目上没有诚意，于是就下了最后通牒：如果半年之后日本公司仍然如此，那么两公司的协定则不得不被迫取消。其后不久，美国公司便解散谈判团，封闭所有的技术资料，以逸待劳，单等半年之后双方的最后一次谈判。

没想到，几天之后，日本公司竟然主动派出由前几次谈判团的首要人物组成的庞大的谈判团，不请自来，直飞美国要求谈判。美国公司在惊愕中仓促上阵，匆忙将原来的谈判团成员召集起来与日方谈判。这次谈判日本代表一反常态，不但掌握了以往谈判中美方代表说出的技术数据，而且详详细细地说出了日方技术数据及相关的资料并进而拿出双方协定的草样，要求立即进行双方公司的合作。

美方代表一下子就晕了，谈判团自解散之后就根本没有再就这个问题在一起进行过磋商和分析，因而美国公司代表猛地陷入了被动挨打的地位。日本代表却得势不饶人，咄咄逼人。美国人不得不按日本人的设想在协议上签了字。但当协议发生效力时，美国人才发现自己这一方根本就受到了对方的欺骗，双方获利不均，但却又悔之晚矣。

日本人真是厚黑得可以。

◎ 摸清对手的底细

唐高宗时，吐蕃势力日渐强大，引得西突厥归附，以便共同吞并吐谷浑。唐朝干预吐蕃的吞并活动，于是导致双方的和亲关系破裂。

西突厥酋长阿史那都支表面上臣服唐朝，但暗地里却仍与吐蕃联手，一起侵扰唐朝西境。唐朝欲发兵征讨西突厥，吏部侍郎裴行俭启奏唐高宗说道："现在吐蕃强盛，西突厥已表示与我朝修好，我们不便公开两面用兵。现在波斯王去世，其子

泥涅斯作为人质还在我京师，不如遣使把泥涅斯送回国去继位。途经西突厥时趁机行事，或许可以不战而降西突厥。”唐高宗听后觉得有理，遂命裴行俭为使者，护送波斯王子回波斯继位，实际上则是要借机降服西突厥。阿史那都支也知道裴行俭一行的目的绝非这么简单，也派遣了不少刺探，以便不断向他报告裴行俭的一举动。

公元679年盛夏，裴行俭到达西州，西州众官吏都出城迎接。裴行俭召集西州的豪杰子弟千余人跟随，四处扬言说天气实在太热，不想急急远行，等到天凉之后再启程西行。

阿史那都支本来担心裴行检会趁势猛攻，如今听说裴行俭要留在西州，天凉时才会来西突厥，自然万分高兴，一下子放松下来，到处寻欢作乐，消磨难熬的酷暑，丝毫不加防范。

裴行俭又召集西州四镇的酋长，对他们说道：“以前我在西州时最喜欢打猎，现在正好闲着没事，我想重游旧日猎场，同时游遍各地，不知谁愿与我同行?”当地人本以游猎为生，一听此言，所有酋长子弟及下属，都欣然应声同行。裴行俭又说：“你们既愿与我同行，就应该听我约束。”众人自然又齐声应允。

于是裴行俭精选其中的万余人马，编成队位以打猎为掩饰，暗中加以操练，待时机成熟，他便急令队伍抄小路向西快速行进，过不了几日便来到了阿史那都支的部落附近。在阿史那都支牙帐10余里的时候，裴行俭派遣使者去向阿史那都支问候。

阿史那都史见唐使突然来到自己的营帐，异常惊慌。后来见使者安详平和，也不指斥他与吐蕃暗地勾结串联之事，更没有要讨伐的意思，这才慢慢放下心来。本来阿史那都支已与部下商量清楚，从现在开始积蓄力量，单等秋凉时与唐军决一雌雄。如今唐兵冷不防地来到眼前，负隅顽抗无异于自取灭亡，而且从唐使的态度来看，唐朝似乎还不至于马上动手，干脆与之周旋，故意装出一副尊唐的样子，只率子弟亲信500余人前

去拜访裴行俭。

裴行俭表面上表示欢迎，暗地里却早已设下埋伏，一等阿史那都支等人进入营帐，号令立下，伏兵从四处涌出，500 余人被悉数拘禁起来。

裴行俭兵不血刃，擒获了西突厥的酋长，大功告成。然后令波斯王子自己回波斯去，留人护防安西都护府，修筑碎叶城，巩固边防。一切善后的事完毕后，裴行俭自己押解俘虏东进，凯旋而归。庆功宴上，唐高宗对他说："卿提孤军，深入万里，兵不血刃，擒夷叛党，真可谓文武兼备了。"

二战就要结束之时，反法西斯联盟的三位巨头，美国总统杜鲁门、英国首相邱吉尔、苏联主席斯大林齐聚波茨坦进行会谈。会议进行期间，杜鲁门别有用心地对斯大林说美国已经研制成功一种新式杀伤武器，其威力比最先进的导弹还要大许多。他暗示说这种新武器就是原子弹。并且反反复复地重复着原子弹的杀伤威力问题。说完之后，杜鲁门双眼一动不动地盯了着斯大林的面部表情，希望从那张沉得如同一潭静水的脸上看出一些变化。但是，杜鲁门失败了。坐在远处的英国首相邱吉尔也在和杜鲁门做着同样的事情，他从另一个角度对斯大林的神态进行仔细观察。但结果和杜鲁门的完全一样。事后，邱吉尔对杜鲁门说："自始至终我都在盯着他的一举一动，但他没有丝毫的变化，好像一直在倾听着你的谈话，仿佛对你们的新型武器早有所知。"本来杜鲁门和邱吉尔打算以此来要挟恐吓斯大林，想在战争结束时多捞取点利益。但见斯大林对此无动于衷，只得作罢。

其实斯大林当时的神情全是装出来的。对于杜鲁门的暗示他听得明明白白，但他努力控制住自己的情绪。会议结束之后，他马上离开，命令自己的科研人员加紧研制原子弹。不久，苏联也制成了自己的原子弹。

平叛征战和政治斗争如此，商场竞争亦如此。对任何事情都要准备充足，面且不外露于形，只要于己有利，都是做得

的。

兵法中说“兵不厌诈”。诡诈作为一种策略和手段，尤其是在市场经济的条件下，施展一些更为重要。如为保护自己示以假象，令对方失去防备，这种方法在商业谈判中运用得比较多。作为常识，人们知道商业谈判前双方的意图一般是保密的，因为谁掌握了对方的“底牌”，谁就操纵着整个谈判过程。示假隐真，“能而示之不能”，“用而示之不用”，“近而示之远，远而示之近”，自然成了商业谈判的常识。又如趋利避害，以长击短，作为市场对抗策略，作为企业管理的普遍法则，也是可以运用的，要具有识别本领。

诡诈不同于欺诈，欺诈的行为是违法的，所以诡诈术和欺诈术是不同的。合理使用厚黑诡诈术，你一定会受益无穷。

◎ 要知道对手最怕什么

在竞争中要能随机应变，抓住对方的弱点给予打击，会收到气功中点穴手段的奇妙效果。有些弱点是事先已经被己方掌握的，而有些弱点则是在对招之中对方暴露出来的，己方要随时发现把柄。两雄争辩，是双方理与气的较量，理是气的内核，气是理的锋芒，理直就气壮，理曲则气馁；但在一定条件下，气盛也能使理壮三分。出色的谈判家常常着意寻找对手的有关弱点，狠狠一击，譬如釜底抽薪，使对方的锐气顷刻消释，束手就范。所谓有关的弱点，是指对手论点上的错误、论据上的缺失、论证上的偏颇或其本身性格、行为、感情上的各种局限。

诸葛亮舌战群儒的故事，是很值得欲施厚黑把柄计的谈判人员研习的。

诸葛亮初到江东，作为弱国的使者，而且独自一人，看上去势单力孤。江东的那些欺软怕硬的谋士们，倚仗着坐在家中，人多势众，一个个盛气凌人。诸葛亮决心先打掉他们的气

焰，所以出手凌厉，制人要害，像张昭这样的江东首席谋士，凭他的嚣张气势，也不过勉强与诸葛亮周旋了三个回合。他突出的弱点是主张降曹，投降是既无能又无耻的表现。诸葛亮瞅准这一点，在历数刘备一方怎样仁义爱民、艰苦抗击曹操之后，话锋一转："盖国家大计，社稷安危，是有主谋。非比夸辩之徒，虚誉欺人；坐议交谈，无人可及，临机应变，百无一能。——诚为天下笑耳！"这样就一下子点到了张昭的痛处，使他再也不能开口。

张昭以下的虞翻、步骘、薛综、陆绩、严峻、程德枢之流，都是上来一个回合就翻身落马的。如薛综与陆绩出于贬低刘备，抬高了曹操的身份，这就犯了当时士大夫阶层中的舆论大忌。诸葛亮一把抓住这点，斥责他们一个是"无父无君"，一个是"小儿之见"，说得两个人"满面羞涩"，先后"语塞"。严峻与程德枢完全是迂腐儒生，一个劲说诸葛亮"适为儒者所笑"，诸葛亮尖锐地指出："寻章摘句，世之腐儒也，何能兴邦立事"，"小人之德……笔下虽有千言，胸中实无一策。"甚至屈身变节，更为可悲。准确有力地击中对方的弱点，使对方垂头丧气，理屈词穷。

在唇枪舌剑中，对手总有说漏嘴的时候，这正是穷追猛打的好机会。这种办法用以对付傲气十足的对手较易奏效，因为傲者一丢丑便像斗败的公鸡一样，会会头丧气，沮丧不已。因此傲者比谦虚的人更容易打败。

英国驻日公使巴克斯是个傲气十足的人，他在同日本外务大臣寺岛宗常和陆军大臣西乡南州打交道时，常常表现出不屑一顾的神态，还不时地嘲讽两人。但是每当他碰到棘手的事情时，总喜欢说"等我和法国公使谈了之后再回答吧！"寺岛宗常和西乡南州商量决定抓住这句话攻击一下巴克斯这种傲气十足的行为。一天，西乡南州故意向巴克斯："我很冒昧地问你一件事，英国到底是不是法国的属国呢？"

巴克斯听后又挺起胸膛傲慢无礼地回答说："你这种说法

太荒唐了。如果你是日本陆军大臣的话，那么完全应该知道英国不是法国的属国，英国是世界最强大的君主立宪国，甚至也不能和德意志共和国相提并论！”

西乡南州冷静地说：“我以前也认为英国是个强大的独立国，现在我却不这样认为了。”

巴克斯愤怒地质问道：“为什么？”

西乡南州从容地微笑着说：“其实也没有什么特别的事，只是因为每当我们代表政府和你谈论到国际上的问题时，你总是说等你和法国公使讨论后再回答。如果英国是个独立国的话，那么为啥要看法国的脸色行事呢？这么看来，英国不是法国的附属国又是什么呢？”

傲气十足的巴克斯被问得哑口无言。从此后他们互相讨论问题时，巴克斯再也不敢傲气十足了。

西乡南州抓住巴克斯语言上的弱点展开攻势取得令人满意的效果。毫无疑义，任何人都不可能是十全十美的，难免有自己的弱点，而傲气者而一旦被别人抓住弱点进行攻击，也就瓦解了其傲气的资本。

抓住对手的弱点后，有时不一定说话或说很少的话，也能起到出其不意的效果。

在洛克菲勒的轶事中，曾有一位不速之客突然闯入他的办公室，直奔他的写字台，并以拳头猛击台面，大发雷霆：“洛克菲勒，我恨你！我有绝对的理由恨你！”接着那暴客恣意辱骂他达几分钟之久。办公室所有的职员都感到无比气愤，以为洛克菲勒一定会拾起墨水瓶向他掷去，或是吩咐保安员将他赶出去。然而，出乎意料的是，洛克菲勒并没有这样做。他停下手中的活，和善地注视着这一位攻击者，那人愈暴躁，他就显得越和善！

那无理之徒被弄得莫名其妙，他渐渐平息下来。因为一个人发怒时，遭不到反击，他是坚持不了多久的。于是，他咽了一口气。他是准备好了来此与洛克菲勒决斗的，并想好了洛克

菲勒要怎样回击他，他再用想好的话去反驳。但是，洛克菲勒就是不开口，所以他也不知如何是好了。

末了，他又在洛克菲勒的桌子上敲了几下，仍然得不到回响，只得索然无味地离去。洛克菲勒呢，就像根本没发生任何事一样，重新拿起笔，继续他的工作。

不理睬他人对自己的无礼攻击，便是给他的最严厉的迎头痛击。成功者每战必胜的原因，便是当对手急不可耐时，他们依然故我，显得相当冷静与沉着。

还有一例。葛力内在一次会议中对一项决议投了反对票。这个政党的领袖来到他的办公室，指责他是本党的叛徒，企图破坏该党组织。

葛力内正在写稿，见他进来时仍没抬头，好像不知道他就在身旁。来客见葛力内如此冷淡，更是火上加油，越发生气，于是对葛力内辱骂起来。可是，葛力内就是不予理睬，依旧默默地写着他的东西。

来客无可奈何，绕着葛力内的桌子兜了一圈，回到原位，又滔滔不绝地重说了一遍。虽然来客几番重复这套盛气凌人的指责，但葛力内始终没有停下手中的活。直到来客词穷怒息准备离去时，葛力内才慢慢地停下手中的笔，抬起头来，轻轻地一笑，丢过去一个得意的眼色，说："干吗那么着急走啊？回来尽情地发泄吧！"

葛力内的脸皮也真够厚的。

■ 人性弱点厚黑真言十八：自食其言

厚黑之道，不是出卖人，就是被人出卖。为了利用人而不是被利用，你的最佳做法就是一方面黑到底，防范被人出卖，一方面厚到家，做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。

◎ 先答应，后赖账

重信守诺是为人称颂的处世信条，反悔行为素为君子不齿。然而凡事过犹不及，我们的文化长久以来将我们教育成一个绝对与人为善的好人，使得在许多应该维护自己利益的时候我们都不去据理力争。因此，懂得反悔之道，是一个人通权达变，实现自我价值的必要开端。如果反悔对人对己都没什么坏处，而对于成功合作，玉成好事有促进之益，为何要执迷于愚忠之谬呢?

在两条道路的交叉路口有一棵树，一位圣人在树下苦思冥想，他的思绪被一位朝他飞奔而来的小伙子打断。

“救救我，”那位小伙子哀求道，“有个人误称我行窃，他正带领一大帮人追捕我。他们要是抓住我，就会剁掉我的双手。”他爬上那棵树，藏在枝叶中。“请你别告诉他们我躲藏在哪里，”他乞求道。

圣人犀利的目光洞悉那位年轻人对他讲的是实话。稍过片刻，那群村民赶到了，为首者问：“你看没看见有一个年轻人从这里跑过去?”

许多年以前，这位圣人曾发誓永远讲真话。所以，他说他看见过。

“他往哪儿跑啦?”为首者问道。

圣人并不想背叛那位清白无辜的年轻人，可是，他的誓言对他是神圣不可违犯的。他朝树上指了指。村民们把小伙子从树上拖下来，剁掉了他的双手。

圣人临死的时候面对老天的最后审判，他由于对那位不幸的年轻人的行为而遭到了谴责。“可是，”他抗议道，“我已经发过神圣的誓言，只讲真话，我有义务恪守誓言。”

“就在那一天”，老天回答道，“你热爱虚荣胜过热爱美德”。

〔第三篇〕

重信守诺是一个人起码的立足品质，然而不懂变通，把它抬高到一个绝对不可越过半步的“雷池”，则是僵死呆板的表现。许多人执迷不悟，不懂反悔之道，因一时的轻率许诺和错误决定而处处受限制，这是一种愚忠，一种短见，一种只有傻瓜才会做的事情。

对中国人来讲，限制我们主动实现自我价值的最大不利承诺便是与人为善，做个好人。

从儿提时代开始，我们当中的大多数人所受的教育都是，世界上最高的奖赏莫过于得到他人的赞同。兴许这么多话语表达不出其中的真谛，可是我们接受的一切正确的美好的教育中皆含有这种意思。为了讨得父母亲的欢心，我们俯首帖耳，言听计从。为了赢得老师的欢心，我们勤奋好学，规规矩矩。我们跟小伙伴一块儿玩自己的玩具，这样他们就喜欢我们。当我们试图依照自己的意愿行事时，我们就会被指责为自私。为了获得别人的赞许，在我们幼小的心灵中分不清什么是好的思想，什么是坏的思想。其实，那些教导我们辨别好坏的人们自己正是这种是非观念模糊的受害者。

随着我们渐渐长大，情况变得很明了，老是听从别人，寻求他人的赞同，并不是能够出人头地的最有效的途径。尽管如此，我们当中的大多数人依然继续这种无效的行为。有时候，我们尝试做着一些自私的举动，可是由于受到早期环境的熏陶，我们往往发现它给我们带来苦恼。好人不应该常常表现得自私自利。尽管我们知道自己努力争取获得成功，需要采取某种以我为中心的措施，但是我们仍然继续要做好人。这样做的惟一报偿就是我们自认为自己高尚的美德是对的。

假如你不理直气壮地坚持要求得到直正属于自己的东西，别人不会帮助你。即使你果真维持自己的权利，很多人也会企图恫吓你。他们希望压得你低人一等，使你灰心丧气，这样你就不会阻碍他们前进的路途。

芭芭拉是一家电视台的新闻主播。她在这家电视台干了五

年多，她的新闻节目最近被评为当地第一流的节目，可是这五年来她向事业的顶峰攀登并不总是一帆风顺、轻而易举的。

三年以前，当她不得不与电视台谈判签订合同时，她遇到了一些严重的阻力。电视台经理向她暗示，他与她续签合同，她应该感到幸运。她很清楚地听出了言下之意："你是个姑娘，姑娘们不应该咄咄逼人。"

当她要求修改合同时，电视台经理大发雷霆，她强烈地相信本身的自我价值，拒不让步。每天新闻部主任都把她叫到自己的办公室，对她的工作横加指责，每回训斥结束时总是说："签这个合同吧。"四个月过去了，她仍然毫不动摇。最后，电视台经理答应了芭芭拉提出来的每一项修改的要求。

然而，在签订合同之前，她征求一位律师的意见。这位律师建议在措辞上作几处小小的改动。她回到电视台告诉他们此事时，他们大吃一惊，又一次暴跳如雷。她的上司们直言不讳地说，他们认为她的行为太自私，不道德。即使这时，芭芭拉也不让步。最终，根据双方都能接受的意见，对合同的措辞进行了修改。

后来，芭芭拉与同一家电视台又签订了一项为期三年的合同，这一回容易多了。正如她说的那样："如今，他们知道我是什么样一个人，我说到做到。跟我在一块儿工作的很多人对我说，我应该要求比我真正想要的更多。可是，我不以为然。我要求他们给我提供必要的条件，而其他锦上添花的条件我不会奢求。"

这个故事的意义不在于芭芭拉的谈判手法。应该注意和分析使芭芭拉如此坚强的精神。她被迫每日顶住电视台领导以威胁、淫威和侮辱的形式进行的恫吓。与此同时，她又不得不以一个妙趣横生的记者的职业风度，兴致勃勃地面对摄影机镜头每夜播送新闻。她从不让谈判中滋生的那种情绪影响自己的工作。芭芭拉具有一种强烈的自我价值观。让自己为了获得应该获得的东西而战。使自己意志坚强，坚持信念。

第三篇

柯南道尔在第一次把他的著作改编权卖给欧洲“戏剧界的拿破仑”弗罗曼时，曾对弗罗曼有一点小限制，戏里的福尔摩斯不许有恋爱事情。当时弗罗曼并不争执，满口答应了这个条件，但是，后来演出的剧目里，为了迎合一些观众的心理，弗罗曼还是加了些可以算恋爱也可以不算恋爱的浪漫故事。由于演出效果不错，一年之后，弗罗曼在英国会见柯南道尔时，柯南道尔非但没有责怪弗罗曼，相反还表示不反对戏里的福尔摩斯可以浪漫点。弗罗曼以后谈到此事，当初他对柯南道尔让了一步才取得今日的演出成功。要是他当时固执己见，事情可能就弄僵了。

某对有情人终成眷属的故事，同样是撒谎与反悔成就姻缘的例证。这位女士回忆了她与男友的经历：

从小到大，我的玩具就是那些各式各样的可爱的小娃娃，而我最喜欢装扮成娃娃们的小妈妈了。可是医生说我不能生育，我这辈子都不可能做妈妈、有自己的亲娃娃了。

大学毕业后，我留在了这个原本陌生的城市。在家乡的小镇里，虽然有家人的疼爱，邻里的照顾，但我不幸福。因为他们的爱护和同情，时时刻刻都在提醒着我，我是一个不健全的女孩子。在这个大城市里，没有人知道我的秘密。我似乎从来没有这样的轻松过。只是，只是我会本能地抗拒着身边每一位有意的男孩子，直到遇到了阿诚，我们相爱了。阿诚是家中的独子。我不该对不起他。

我知道自己是鼓了多大的勇气才把事实告诉了他。之后的事，我好像什么都想不起来了，只是依稀记得他那张苍白的脸。之后，我一个星期没有他的任何消息。我不怪他，相反，连我自己都觉得那是一种解脱。

那天，我意外地接到了他母亲的电话。她是个慈祥的人，待我很好，这使孤单的我在这个城市里多多少少有了个安慰：“晚上来家里吃饭吧，伯母给你炖的排骨，你得多增加点营养。你不用瞒着我了，阿诚都跟我说了，都是他不对，你可别

怪他，反正我们都没什么意见。”

我恍恍惚惚地挂上了电话。我不敢多说，因为我不知道阿诚在中间说了些什么。

走出大厦时，我看见了阿诚。他当时说的话，我永远都不会忘记。“昨天，我对我妈说，因为我的一时冲动，让你怀了孕，刚刚做完流产。我妈说让咱们尽快结婚。结婚后若真没有孩子，就说是这次流产造成的后果，我妈也就不能再说什么了。我仔仔细细地想了整整一个星期，也就只有这个不是办法的办法了。别给自己太大的压力。实在不行，我们是可以领养一个小娃娃的。”

我很自私，因为我竟然认同了这个谎言，抑或是因为我不能没有阿诚。

在我们结婚第二年里，我怀了孕。我震惊得几乎昏死过去。按阿诚的话说，这是上天的谎言，只是为了考验我们的爱情。

说实话，我爱这闪着厚黑智慧的谎言！

◎ 埋下一个日后反悔的伏笔

反悔时需要借口，而在许诺时就有意留下反悔时可以使用的伏笔则会使借口更为圆满。不妨做出一些大胆的许诺，只是你在做出许诺的同时，必须告诉对方可能出现的各种麻烦和不能实现的可能性，亦即不要把话说得太绝对，以让人家事先有思想准备，一旦未能实现不至于过分地对你失去信任。

俗话说，“逢人只说三分话”，还有七分话，不必对人说出，你也许以为大丈夫光明磊落，坦诚相见，事无不可对人言，何必只说三分话呢？其实不然，我们提倡在人际交往中以诚相见，但是，人与人之间要达到以诚相见的境界势必要有一个过程。在这个过程的每个阶段，需要运用各种行之有效的交际方法，方能保证这个过程的顺利完成。

可以用一种“模糊表态”的方法去应付一些复杂的请求。

所谓“模糊表态”即是采取恰当的方式，巧妙的语言对别人的请求做出间接的、含蓄的、灵活的表态。其特点就是不直截了当地表示态度，避免与对方短兵相接的交锋。它是一种常用的社交方式。

“模糊表态”的功效有二：

一是给自己留有回旋的余地。有些问题一时尚不明朗，需进一步了解事实真相，或看看事态的发展及周围形势的变化，方可拿出主张。“模糊表态”就能给自己留下一个仔细考虑、慎重决策的余地。否则，不仅影响自己的威信和声誉，也对事业对人际关系造成不应有的损失。

二是给对方一点希望之光，有利于稳定对方的情绪。要求你解决或答复问题的人，内心总是寄予厚望，希望事情能如愿以偿，圆满解决。如果突然遭到生硬的拒绝，由于缺乏必要的心理准备，很可能因过分失望或悲伤，心理上难以平衡，情绪难以稳定，产生偏激言行，有碍于人际交往。相反，倘若话尚未完全说死，则使他感到事情并非毫无希望，也许经过更多的努力或者过一段时间机会降临，事情会向好的方向转化，因而情绪趋于稳定。

那么，遇到什么的问题、在什么的情况下，宜用“模糊表态”方式？又如何掌握“模糊”的分寸呢？

当事态不明朗时，宜用“模糊表态”。任何事情的发展变化都有个过程，有的还得有一个相当长的演变过程。当事情处于发展变化初期，实质性的问题尚未表露出来，这就难于断定其好坏、美丑、利弊、胜负。这时，就需要等待、观察、了解、研究，切不可贸然行事，信口开河。倘若迫于情势，你不能不有所表态的话，最好还是向他“模糊表态”。例如，你可以说：“这件事比较棘手，让我看看再说。”这样给自己以后的态度留下了回旋的余地。

有些经验丰富的人遇到这类问题，用几句幽默话语，如引

用一则寓言故事或一则笑话，而不作直接的回答，留给对方去思考、寻味。这可说是“模糊表态”中的高招了。

当与对方处于初交时，宜用“模糊表态”。

小王和小李平时性格都内向，且接触异性的机会少，经人介绍，他们俩相识了。初次见面，双方都有了点意思。接下来是两人交谈，这对双方来说都是一种试探。幸好他们俩都还聪明，懂得初次交往的表态艺术。

在分别时，小王对小李说：“我对您的印象总的来说不错，不过还是初步的，有待以后进一步了解。”

小李也微笑着回答：“我和您的感觉一样。”

这里双方的表态都是模糊的，既表达了愿交朋友的意向，又为自己留下了回旋余地。双方都高兴，也为以后的进一步交往打好了基础。

对把握性不大的事可采取弹性的许愿。如果你对情况把握不很大，就应把话说灵活一点，使之有伸缩的余地。例如，使用“尽力而为”、“尽最大努力”、“尽可能”等有较大灵活性的字眼。这种许愿能给自己留下一定的回旋余地。

对不是自己所能独立解决的问题，应采取隐含前提条件的许愿。这即是说，如果你所作的承诺，不能自己单独完成，还要谋求别人的帮助，那么你在许愿中可带一定的限制词语。

比如，你许诺帮助朋友办理家属落户的问题，这涉及到公安部门和国家有关政策，你不妨这样说更恰当一点：“如果以后公安部门办理农转非户口，而且你的条件又符合有关政策，我一定帮忙。”这里就用“公安部门办理”和“符合有关政策”对你许愿的内容作了必要的限制，既表示出自己的诚意，又话语灵活，具有分寸，还向对方暗示了自己的难处，真是一石三鸟！

有很多时候出于各种原因，比如碍于面子，对方来头大等，我们不能过于直接地拒绝他人的要求。除了婉转地使拒绝容易接受外，还不妨先答应下来，然后再用反悔给他一个交

代。例如有一天别人为工作调动或为亲戚找份工作等等诸如此类的事找你帮忙，而你又无能为力，该怎么办呢？

假如你马上一口拒绝的话，那么，对方极可能就会认为你不肯帮助他，甚至你们的关系因此而僵化，说不定以后你可能有什么事要找到他的话，尽管别人是有能力帮助你的，但对方却记起前“仇”以牙还牙。因此，最好是使对方认为你已尽职尽力地为他服务了。你不妨这样去做：

立即请对方写份简况包括毕业于哪个学校、所学专业、本人志趣和特长、思想表现等交给你。这样别人就亲眼看到了你想帮他忙的事实，造成别人产生可能找对了人的错觉。然后编出一套坦率诚恳的说辞：“你的事就是我的事，我会尽力而为的。明天我马上拿你的简况去找熟人，过几天你再来好吗？”

几天后，你应该抢在人家还没有来之时去个电话或亲自上门去拜访：“这几天我一直为你的事活动，A 单位可能没有什么希望。B 单位说要研究研究。”

再过两三天，你主动找到他：“真对不起，你托的事目前都已落空了，我通过所有我熟识的人，但却……真没办法，等以后有机会再说吧。”

尽管你根本没去找那些熟人，但对方一定对你感激不尽。

举一反三，生意方面的事也是如此。

有人求你看能否通过关系为他批点出厂价产品，你最好也立即行动：“好吧，我会尽力去帮助你的。”即刻询问对方要多少型号，大概要批多少等等。接着按上述步骤，几天后不要等对方走上门你就应该向对方解释，说自己已找过领导，头头很难说话，或者说所有产品别人已全订了，只能等今后的机会。

有人想趁你出差的机会，托你为他购某种型号的产品。你不要马上拒绝对方的要求，应该马上接受对方所给予的用于购买商品的金钱，并坦率表明一定帮他找找，若有的话定帮买回来。然后，在出差地点再给对方去个电话或电报，说你走完了

几家大商场都没有发现那种型号等。

如此种种，举一反三，灵活运用。就会在日常生活中制造些无本万利的人情债，这也是老练的朋友求人的常用伏笔。

这种方法不宜常用，只能偶尔为之作为应急之法。经常为之，定会露出破绽，遭人指责。大多数人都喜欢言出必行的人，却很少有人会用宽宏的尺度去谅解你不能履行某一件事的原因。

拿破仑说："我从不轻易承诺，因为承诺会变成不可自拔的错误。"

可是，当我们在朋友面前，被迫非得答应不可，而实际上明知这事不该答应时又怎样？

人际关系学家告诉我们："我们需要在聆听别人陈述和请求完毕之后，轻轻摇摇头，而态度并不强烈。"轻轻摇头，代表了否定，别人一看见你摇头，知道你已拒绝，跟着你可以从容说出拒绝的理由，使别人易于接受。

自然，拒绝的理由必须充分。一个充分的理由，使人谅解你不能帮忙的苦衷，就不会对你记恨在心。

有许多事情常是这样看，看来应该做，但一做起来就有麻烦，比如你有一位好友做了人寿保险经纪，他来向你说了一大堆买人寿保险的好处，于是，他请你向他买100万元保险。你也明知此举真有益处，但是，后来当你细心一想，如果照他的要求，你每月要付出的保险费，等于你收人的三分之一，而目前你的收人，也不过是仅可敷衍日常生活所需。而你一定明白这事很难办到，你就不妨轻轻地摇头，然后说出上述的理由。

〔第四篇〕

性恩善：行使厚黑又何妨

人性是善良的，而且往往沉溺于这种善良之中不能自拔，善良是最容易被人利用的。行使厚黑学的人绝不可浅尝辄止，须知学无止境，而且人外有人，天外有天。因此，不论何时何地，都不放弃厚黑策略。

■ 人性弱点厚黑真言十九：藏奸露善

——每个人都喜欢将自己内心深处的阴险狡诈的藏得严严实实，而把自己的善良示形于外，这也就是为什么人们常说『人心难测』。

每个人都喜欢将自己内心深处的阴险狡诈藏得严严实实，而把自己的善良示形于外，这也就是为什么人们常说“人心难测”。厚黑原理认为，藏奸露善可以在很大程度上起到麻痹对方的目的。因为锋芒太露易遭嫉恨，更容易树敌。做人切忌恃才自傲，不知饶人。只要你懂得装傻，你就并非傻瓜，而是大智若愚。正是因为如此，“难得糊涂”才会被历来推崇为高明的厚黑之道。

◎ 花要半开，酒要半醉

人际交往，装傻可以为人遮羞，自找台阶；可以故作不知

达成幽默，反唇相讥；可以假痴不癫迷惑对手。这要求你必须有好演技，才能傻得可爱、“疯”得恰到好处。谁不识傻中真相谁就会被愚弄；谁不领会大智若愚之神韵，谁就是真正的傻瓜、笨蛋。

作为一个人，尤其是作为一个有才华的人。要做到不露锋芒，既有效地保护自我，又能充分发挥自己的才华，不仅要战胜盲目骄傲自大的病态心理，凡事不要太张狂太咄咄逼人，更要养成谦虚让人的美德。所谓“花要半开，酒要半醉”，凡是鲜花盛开娇艳的时候，不是立即被人采摘而去，也是衰败的开始。人生也是这样。当你志得意满时，且不可趾高气扬；目空一切，不可一世，这样你不被别人当靶子打才怪呢！所以，无论你有怎样出众的才智，一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，不要把自己看成是救国济民的圣人君子，还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华吧。

郑庄公准备伐许。战前，他先在国都组织比赛，挑选先行官。众将一听露脸立功的机会来了，都跃跃欲试，准备一显身手。

第一项目击剑格斗。众将都使出浑身解数，只见短剑飞舞，盾牌晃动，斗来冲去。经过轮番比试，选出了6个人来，参加下一轮比赛。

第二个项目是比箭，取胜的6名将领各射3箭，以射中靶心者为胜。有的射中靶边，有的射中靶心。第5位上来射箭的是公孙子都。他武艺高强，年轻气盛，向来不把别人放在眼里。只见他搭弓上箭，3箭连中靶心。他昂着头，瞟了最后那位射手一眼，退下去了。

最后那位射手是个老人，胡子有点花白，他叫颍考叔。颍考叔上前，不慌不忙，连射三箭，也连中靶心，与公孙子都射了个平手。

只剩下两个人了，庄公派人拉出一辆战车来，说：“你们

二人站在百步开外，同时来抢这部战车。谁抢到手，谁就是先行官。”公孙子都轻蔑地看了一眼对手，哪知跑了一半时，公孙子都却脚下一滑，跌了个跟头。等爬起来时，颍考叔已抢车在手。公孙子都哪里服气，提了长枪就来夺车。颍考叔一看，拉起来飞步跑去，庄公忙派人阻止，宣布颍考叔为先行官。公孙子都怀恨在心。

颍考叔果然不负庄公之望，在进攻许国都城时，手举大旗率先从云梯上冲上城头。眼见颍考叔大功告成，公孙子都嫉妒得心里发疼，竟抽出箭来，搭弓瞄准城头上的颍考叔射去，一下子把颍考叔射了个“透心凉”，从城头栽下来。

这是一个锋芒太露而惹祸上身的典型例子。

大家读过《三国演义》后可能注意到，刘备死后，诸葛亮好像没有大的作为了，不像刘备在世时那样运筹帷幄，满腹经纶，锋芒毕露了。在刘备这样的明君手下，诸葛亮是不用担心受猜忌的，并且刘备也离不开他，因此他可以尽力发挥自己的才华，辅助刘备，打下一分江山。刘备死后，阿斗继位。刘备当着群臣的面说：“如果这小子可以辅助，就好好扶助他；如果他不是当君主的材料，你就自立为君算了。”诸葛亮顿时冒了虚汗，手足无措，哭着跪拜于地说：“臣怎么能不竭尽全力，尽忠贞之节，一直到死而不松懈呢?”说完，叩头流血。刘备再仁义，也不至于把国家让给诸葛亮，他说让诸葛亮为君，怎么知道没有杀他的心思呢？因此，诸葛亮一方面行事谨慎，鞠躬尽瘁，一方面则常年征战在外，以防授人以柄。而且他锋芒大有收敛，故意显示自己老而无用，以免祸及自身。这是韬晦之计，收敛锋芒是诸葛亮的大聪明。

你不露锋芒，可能永远得不到重任；你锋芒太露却又易招人陷害。虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当你施展自己的才华时，也就埋下了危机的种子。所以才华显露要适可而止。

与领导交往的技巧就是“故意装傻”，这也就是指不炫耀

自己的聪明才智、不反驳对方所说的话。其实要做到这一点是非常不容易的，必须要有很好的演技才行。然而，不是人人都可以傻得恰到好处，如果没有掌握得恰到好处，反而会弄巧成拙。

电视连视剧《武松》中，武松“醉”打蒋门神的片断颇为精彩：手握酒杯，仰脖而干，身子东倒西歪，步履轻飘虚浮。正在蒋门神漫不经心之际，鼻梁突着一拳，尚未回过神来，眼额又遭一腿。当蒋门神终于醒悟这绝非是酒鬼的“歪打正着”之时，其身已受重创而无还手之力了。这就是所谓“醉拳”，乃武术中一高难度拳术，委实厉害之极。

古典小说《红楼梦》中，薛宝钗的谋略也令人叫绝，其待人接物极有讲究，且善于从小事做起：皇妃元春制一灯谜，令宝玉及众裙钗粉黛们去猜。黛玉、湘云一干人等一猜就中，眉宇之间甚为不屑，而宝钗对这“并无甚新奇”，“一见就猜着”的谜语，却“口中少不得称赞，只说难猜，故意寻思。”有专家们一语破“的”：此谓之“装愚守拙”，因其颇合贾府当权者“女子无才便是德”之训，实为“好风凭借力，送我上青云”之高招。读之而想，不由拍案：绝！

“醉拳”之厉害，在于一个“装醉”，表面上看来跌跌撞撞，偏偏倒倒，踉踉跄跄，不堪一击，而其实呢，醉醺醺之中却杀机暗藏，就在你麻痹大意之时，却挨上了“醉鬼”的狠招。

真醉和装醉是完全不同的两种情况，愚者和装愚者是截然相异的两种人。玩“醉拳”的，是“形醉而神不醉”，“醉”是“醉”在“虚”处，是迷惑对手，而“拳”却击在“实”处，招招乃致命杀手。装愚的，是“外愚而内不愚”，“愚”是“愚”在皮毛小事，不涉宏旨，无关大局，而“精”却“精”在节骨眼上，事关一生命运。蒋门神遭武二郎一顿狠揍而退出霸占的快活林，最终喋血鸳鸯楼，自是恶贯满盈，令人痛快之至；而林黛玉焚稿断痴情，薛宝钗出闺成大礼，却令人

有一种说不出的味道。

装醉打拳乃格斗上乘技法，装疯卖傻是人情操纵的一流功夫。

在政治风云中，有时当危险要落到自己头上时，通过装傻弄呆，还可以达到逃避危难、保全自身的目的。我国古代著名的军事大师孙膑，遭到庞涓暗算后，身陷绝境。然而孙膑不向恶势力妥协，他决定装疯卖傻，以松懈庞涓的警惕之心，然后再图逃脱之计。一天庞涓派人送晚餐给孙膑吃，只见孙膑正准备拿筷子时，忽然昏厥，一会儿又呕吐起来，接着发怒，张大眼睛乱叫不止。庞涓接到报告后亲自来查看，只见孙痰涎满面，伏在地上大笑不止，过了一会儿，又嚎啕大哭。庞涓也非常狡猾，为了考察孙膑狂疯的真假，命令左右将他拖到猪圈中，孙膑披发覆面，就势倒卧猪粪污水里。此后庞涓虽然半信半疑，但对孙膑的看管比以前大大地松懈了。孙膑也终日狂言诞语，一会儿哭一会儿笑，白天混迹于市井，晚上仍然回到猪圈之中。过了一些天，庞涓终于买下了孙膑推销的“傻气”而自变愚蠢，相信孙膑真的疯了。这才使孙膑不久得以逃出魏国。

明朝建立之初，朱元璋为了保住江山，对朝廷和地方的官僚好贪舞弊、严重损害皇朝利益的行为，进行无情打击，重刑惩治。其用刑的野蛮残酷程度超过了历史上任何帝王。为了免遭杀戮，有的官僚不得已装疯卖傻，以逃避惩治，御史袁凯惹怒了朱元璋，怕被杀头，便假装疯癫。朱元璋说疯了是不怕痛的，叫人拿木钻刺他的皮肤，袁凯咬牙不吭。回家后，自己用铁链子锁了脖子，蓬头垢面，满嘴疯话。朱元璋还是不相信，派人去探察。袁凯瞪着眼对来人唱“月儿高”的曲子，爬在篱笆边吃狗屎。朱元璋听了使者的回报，才不追究。实际上朱元璋又受了骗。原来袁凯知道皇帝不相信自己疯了，会派人来侦查，便预先叫人用炒面拌糖稀，捏作狗屎状，散在篱笆下。当来人一到，他便大口大口地吃，这才救了一条老命。可见

“推销傻气”多么辛苦和不易，不到危及生存，还是别轻易去干这种活。

◎“大愚”之中藏大智

不知谁说过这样一句名言：爱情是最不讲道理的。由此就更进一步说明了在情爱生活中，特意把道理讲错的奇妙功能和独特作用。

上明追莲已很久了，可莲就是态度暧昧，一直不愿与他定终身。在一个秋风瑟瑟的雨天，上明准备作最后一次努力。他跑去见莲，没想到开门的是她弟弟：“对不起呀，我姐不在家，你就请回吧！”上明早已打听到莲正在家休息，分明是有意回避：“没关系，你就告诉她，她今天不出来见我，我就一直站在大雨下，把她的身体淋成冰棍，看是她心疼还是我心疼。”他们的对话被躲在屋里的莲听得一清二楚，她为上明这种“错”得可爱的道理感动得热泪盈眶，赶紧叫弟弟把他请进屋里温情呵护，将一颗滚烫的芳心交给了他。我们不难从上明追求莲的“错”言“误”语中发现，他的错误道理简直近于荒诞，莲在没有完全接受他的情况下拒绝见他，情有可原。但他为了见到心上人把自己的身体说成是莲的身体，把自己心疼说成对方心疼，显然不成道理。然而，正是上明的这种特意讲“错”的道理，使莲发现了上明炽爱她的一片赤诚之心，发现了他愿把自己整个身心奉献给心上人的决心。

中国人由于自古以来民风较为保守，在爱情生活中所表示出的语言和行为也较含蓄。所以热烈相恋的聪明纯真的男女往往就利用这种含蓄去煽动情人的爱，将自己的情感寓于一种“错”误的事情中表达出来。比如我们经常在一些文学或影视作品中听到男人说：“我想吻你一下，你觉得怎么样？”女人说：“我觉得你是个懒惰的人。”男的想吻女的，而女的故意把事情说错——给他下了一个风马牛不相及的结论“你是一

个懒惰的人”，表面上看答非所问甚至像骂人，但实质上是暗示他“你只要勤快一点就可以满足这种要求的啦”。

松直和阿琳都是企业的工人，当两人沉浸在如醉如痴甜蜜快乐的爱情生活中时，他们先后被宣布下岗了。为了未来的幸福，他俩商定租赁一间门面做服装生意，维持生活。然而开张第一天，生意就十分萧条。回家的路上，阿琳唉声叹气地对松直说：“啊，我明白了，我们的生意不好，是因为我的形象对不起顾客。”松直机灵地接过话头：“错啦，是他们嫉妒——我这种有损市容的长相却有你这样美丽的心上人，他们愤愤不平，故意不找我们做生意，惹我们生气哩！”任何人都知道，生意的好坏与个人容貌是没有什么联系的，顾客来欣赏的不是店主的脸蛋，而是服装的款式；来买的不是店主的容貌，而是服装产品。但阿琳为了消除松直因生意初战失利的懊丧，把生意不景气的原因说成是个人的影响，让松直忘掉失败。受阿琳的幽默启示，松直通过对自己的“贬值”，让事情错得更远更玄，从而和阿琳的心灵碰在一起，就产生了爱的火花。

许多时候，要想受到别人的敬重，就必须掩藏你的聪明。下面再介绍几例装傻术的妙用，望能举一反三。

1. 荒诞之中明事理。有时面对一个错误的推理或结论，从正面反驳可能无济于事，这时不妨用另外一个类似的，并且明显是错误的推理，来达到批驳的目的，效果反倒更好。这种错误的推理具有很强的荒诞性，含不尽之意于言外，会使人在含笑中明确是非，从而达到幽默的真正目的。推理越具有荒诞性，说出的话就越具有幽默感。

宋高宗时，有一次宫廷厨师煮的馄饨没有熟，皇帝发怒了，把那个厨师下了大狱。没过多久，在一次演员演节目时，两个演员扮作读书人的模样，互相询问对方的生日时辰。一个说“甲子生”，另一个说“丙子生”。这时又有一个演员马上来到皇帝面前控告说：“这两个人都应该下大狱。”皇帝觉得蹊跷，问是什么原因。这个演员说：“甲子、饼子都是生的，

不是与那个馄饨没煮熟的人同罪吗?”皇帝一听大笑起来，知道了他的用意，就赦免了那个“馄饨生”的厨师。演员借皇帝“馄饨生就下大狱”这个前提，演绎出一个错误的结论：是“生”就该下大狱，甲子生、丙子生也该下大狱。这显然是荒诞不经的，引人发笑。演员的推理语言婉转，表达含蓄，蕴涵了丰富的机趣。这种幽默语言的产生，不能不归功于巧夺天工般的荒诞推理。

2. 睁一眼，闭一眼。在交际活动中，单凭言语难以说服对方，采用交际情境表义，有时给对方多一些思考、体验，常可产生言语不能达到的效应。

法国有位农学家，在德国吃过土豆，很想在法国推广种植这种作物，但他越是热心的宣传，别人越不相信。医生认为土豆有害于人的健康，有的农学家断言种植土豆会使土地变得贫瘠，宗教界称土豆为“鬼苹果”。经过一段时间的思考，这位农学家，终于想出一个新点子。在国王的许可下，他在一块出了名的低产田里栽培了土豆，由一支身穿仪仗队服装的国王卫兵看守，并声称不允许任何人接近它，挖掘它。但这些士兵只在白天看守，晚上全部撤走。人们受到禁果的引诱，晚上都来挖土豆，并把它栽到自己的菜园里。这样，没过多久土豆便在法国推广开了。

这个推广土豆种植的主意获得成功，就得益于情境的巧用。直言土豆好，人们不信。由皇家种植，国王卫兵看守，暗示的情境意义即：是贵重物品。由此诱发了人们占有的欲望，加之栽种后亲自品尝与体验，确信有益无害，就会完全接受了这种作物。这里交际情境的魅力，就在于利用了人们的好奇心理，睁一眼，闭一眼，创造了一个使人接触土豆的契机，所以产生了可喜的效应。

3. 答非所问妙解困。答非所问指答话者故意偏离逻辑规则，不直接回答对方提问，而是在形式上响应对方问话，通过有意的错位造就幽默。答非所问并不是思维混乱，而是用假错

的形式，幽默地表达意图。

在一次联合国会议休息时，一位发达国家外交官问一位非洲国家大使："贵国的死亡率一定不低吧？"非洲大使答道："跟贵国一样，每人死一次。"

外交官问话是对整个国家而言，对非洲的落后存在挑衅，大使并不理会其问话的要害点，故意将死亡率针对每个人，颇具匠心地回答，营造着别样的幽默效果。幽默有效地回敬着外交官的傲慢，维护了本国尊严。

答非所问讲究机巧，抓住表面上某种形式上的关联，不留痕迹地闪避实质层面，有意识地中断对话逻辑的连续性，寻求异军突起的表达，幽默旨在另起新灶，跳出被动局面的困扰。

有个爱缠人的先生盯着小仲马问："您最近在做些什么？"

小仲马平静地答道："难道您没看见？我正在蓄络腮胡子。"

胡子是自然而然长的，小仲马故意把它当作极重要的事情，显然与问话目的不相符合。小仲马表面上好像是在回答那先生，其实并没给他什么有用信息。小仲马自然是懂得对方问话意思的，但他偏要答非所问，用幽默暗示那人：不要再继续纠缠。

4. 明知故犯生幽默。有位外国朋友在按规定用汉语讲一件含有汉语知识的完整事件时，这样说："有天，我去拜访一位中国朋友，他留我吃中饭。我说，做饭很麻烦。他说，又不是请客，做顿便饭，不麻烦。我说，你就做顿小便饭吃，不要做大便饭了，大便饭也够麻烦的。"听完他的叙述，台下的观众笑得前仰后合，直不起腰来。

表面看来，这位美国朋友不懂得"便饭"这个名词按汉语构词习惯不能和形容词"小"与"大"搭配的道理。其实，这位朋友并非真的不懂，他只是明知故犯，有意违反汉语的构词习惯，制造歧义，违反逻辑事理，荒谬地把"便饭"同"小便""大便"联系起来，制造笑料罢了。

〔第四篇〕

有个相声叫《歪批三国》，其中有这么一段：甲问乙："刘备卖过草鞋，张飞卖过肉，你知道赵云卖过什么？"乙说："不知道。"甲说："你没听过《天水关》里姜维在校场上唱的那两句吗？'这一般五虎将俱都丧了，只剩下赵子龙老迈年高。'这赵云不是卖年糕的吗？"听众听到这里，无不捧腹大笑。把"老迈年高"理解为"老卖年糕"，相声的作者利用谐音制造歧义，造成了笑料，取得了幽默生动的效果。

恋爱生活中，相恋的男女主角为了取悦对方，无不竭尽全力地将自己光辉灿烂的优点放大给心上人。然而，一个情人如果在恋爱过程中出现某些拂逆不顺的情节或遇到爱情挫折的时候，有意用错误的词句来贬损自己却能收到始料不及的奇效。

心怡与赵强是大学同班同学。在一次大学生辩论会上，赵强敏锐的思维、犀利的语言、雄辩的谈锋俘获了她的芳心。大学毕业后两人又被分配在同一座城市工作。正当心怡怀着迫不及待的心情准备与赵强共筑爱巢时，心怡的同学却告诉她：最近，她经常看到赵强与一个很摩登靓丽的女孩子在一起。为此，心怡指责赵强对爱情不忠贞，见异思迁，赵强解释说：那是他表妹，她来到这个城市求我帮她找一份工作的。可心怡根本不信，还说赵强在继续欺骗她，并闹着要与他"拜拜"。深爱着同学加知己的赵强当然不愿失去心上人呀。于是，赵强找到心怡说："人们都说你是才貌双全美女，你怎么不想一想呀，除你之外，我真想不出有第二个愿意与我恋爱的。你瞧：我老气横秋，长相像旧社会，写尽了中华五千年沧桑和苦难；再瞧我这仪表，一下子就容易让人们联想到是刚经过洪水洗礼的重灾户，我现在最想往的是如何尽快脱贫致富，以报小姐的知遇之恩，哪敢花心哟。"一席话说得心怡转怒为喜，忍俊不禁。赵强的这番爱情表白，可谓妙语连珠，谐趣横生。究其原因，其用词的"错误"起着极大作用。

◎ 装做不知道，说话可解围

世间的事有一种是做得说不得，还有一种是说得做不得。例如夫妇居室之事，尽管做，如拿在大庭广众中来说，就成为笑话，这是做得说不得。又如两个朋友，以狎亵语相戏谑，涉及人家的姐妹，闻者不甚以为怪，如果认真实现，就大以为怪了，这是说得做不得。

厚黑学是做得说不得的，读者不可不知。

俗话说：双拳难敌四手，世间之假道学先生、真道学先生何其多，行厚黑的人只要默默地做就行了，千万不可招摇炫耀，以免招来这些人的围攻。

当你靠厚黑之道达成了目的，你只要安心地享受成功的果实即可，至于你的法宝，绝不可曝光，就像钱财不可露白一样。

你必须了解：树大招风，即使真假道学先生们不联手围攻，更有其他的厚黑之徒会算计你，那才是真正的威胁，你不可不防。装作不知道，就是指对别人的话装作没有听到或没有听清楚，以便实施避实就虚、猛然出击的说辩方式。它的特点是：说辩的锋芒主要不在于传递何种信息，而是通过打击、转移对方的说辩兴致使之无法继续设置窘迫局面，而化干戈为玉帛，并能够寓辩于无形，不战而屈人之兵。在人际交往中，这种方式的使用场合很多。

1. 制止别人的挖苦、讽刺。

挖苦、讽刺，都是一种用尖酸刻薄的语言，辛辣有力地去贬损、揶揄对方的行为，极易激怒对方。为避免大动肝火，两败俱伤，也可巧妙地运用装作没听明白的方式见机而行。

丈夫不停地抽烟，烟缸里已经有一大堆烟蒂了，大部分还在冒烟。妻子惊呼："天啦！难道你找不到更好的自杀方式么？"

妻子出于对丈夫的深切关怀，非常恼恨丈夫抽烟，把抽烟

比作“自杀”，用语异常辛辣。作为男子汉的丈夫，虽然自知不对，但对于这样的挖苦，却是忍无可忍。如果直接反击，那也只有伤和气了。此时，不妨装作没有听明白：“亲爱的，我正在抽烟思考这个问题。”

这样一个没好气的、似是而非的回答，令人啼笑皆非。丈夫也因为幽默了一次，心理获得了平衡而消了怒气，妻子已经发泄了自己的不满，已不太在乎丈夫听到没有，因此也不再言语。

2. 补救说话中的错漏、失误。

进行即兴演讲，有时会出现这样的情况：演讲者自己也不知为什么，竟说出一句错话，而且马上就意识到了。怎么办呢？倘若遇上这种失误，演讲者不妨装作不知道，然后采用调整语意。改换语气等续接方式予以补救。只要反应敏捷，应变及时，就可以收到不露痕迹的纠错效果。

一位公司经理在开业庆典上发表即兴演讲，他这样强调纪律的重要性：公司是统一的整体，它有严格的规章制度，这是铁的纪律，每一个员工都必须自觉遵守。上班迟到、早退、闲聊、乱逛、办事推诿、拖沓、消极、懈怠，都是违反纪律的行为。我们允许这些现象的存在——就等于允许有人拆公司的台，我们能够这样做吗？

这位经理的反应力和应变力是很强的。当他意识到自己把本来想说的“我们决不允许这些现象的存在”一句话中“决不”二字漏掉之后，佯作不知，马上循着语言表达的逻辑思路，续补了一句揭示其后果的话，同时用一个反问句结束，增强了演讲的启发性和警示力。这样的续接补救，真可谓顺理成章，天衣无缝。

3. 可用于对付别人的诡辩。

“事实胜于雄辩”，掌握充分的事实依据是战胜对手的有力法宝。但是令人遗憾的是，在许多情况下，面对巧舌如簧的人，总是让人难堪至极——明知对方是谬论，却又无法还击。

两位青年农民有一次去给玉米施肥时，因猪粪离庄稼远近

而争执起来。甲说："猪粪离庄稼近，便于庄稼吸收，庄稼肯定爱长。"

乙说："让你这么一说，应该把庄稼种到猪圈里，一定更爱长。"

甲说："你这是不讲理。"

乙说："怎么不讲理？你不是说离猪粪近，庄稼爱长吗？"

这时，一位中年农民凑过来说："我看你们俩谁说得也不对。猪尾巴离粪最近，没见过猪尾巴长得有多长……"

一句话，使在场的人哈哈大笑。

中年农民似乎连常识也不懂了，可一语中的地点破了甲、乙两人的诡辩，更兼具强烈的幽默感。

4. 可用于挽回"失语"所造成的尴尬局面。

"马有失蹄，人有失言"。偶尔失语在语言交际中难免发生，但失语往往是许多矛盾发生和激化的根源。因此，换回失语，在语言交际中是很有必要的。

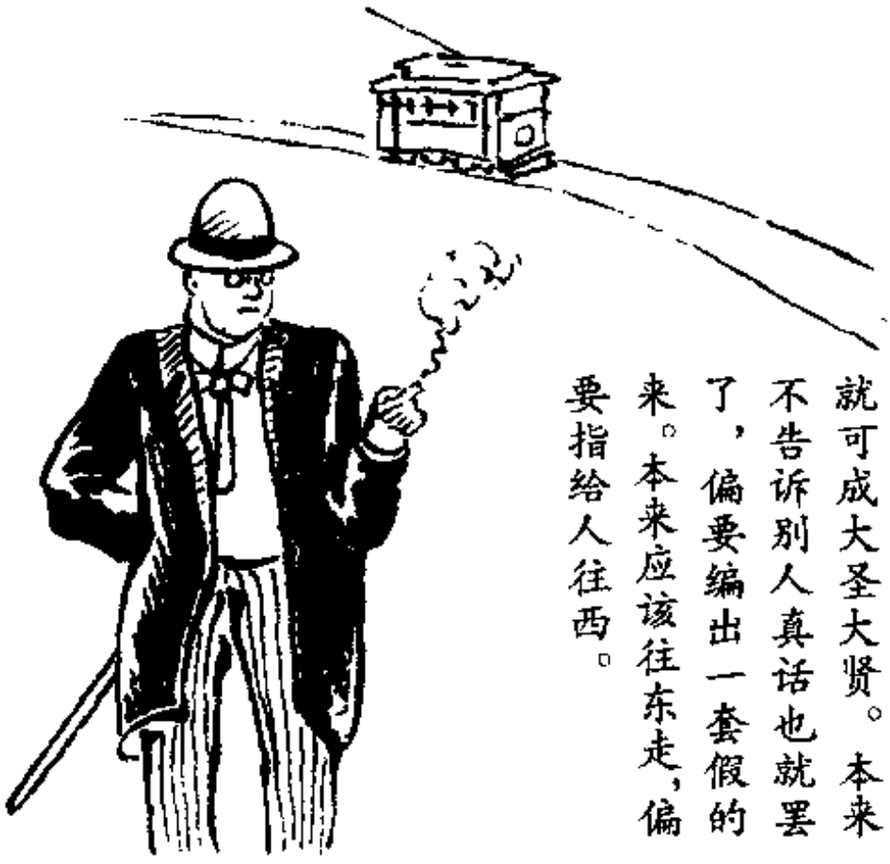
例如：实习期间，一位实习生在黑板上刚写了几个字，学生中突然有人叫起来："老师的字比我们李老师的字好看！"

真是语惊四座，稚嫩的学生哪能想到：此时后座的班主任李老师是怎样的尴尬！对这位实习生来说，初上岗位，就碰到这般让人难堪的场面，的确使人头疼，以后怎样同这位班主任共渡实习关呢？转过身来谦虚几句，行吗？不行！这位实习生灵机一动，装作没有听到，继续写了几个字，头也不回地说："不安安静静地看课文，是谁在下边大声喧哗！"

此语一出，使后座的李老师紧张尴尬的神情，顿时轻松多了，尴尬局面也随之消除。

这里就是巧妙的运用装作不知道，避实就虚，即避开"称赞"这一实体，装作没有听清楚，而攻击"喧闹"这一虚象。既巧妙地告诉那位班主任"我"根本没有听到；又打击了那位学生的称赞兴致，避免了他误认为老师没有听见的可能，再称赞几句从而再次造成尴尬局面。

■ 人性弱点厚黑真言二十：声东击西



——以假象造成敌人的错觉，引诱敌人做出错误的判断。人能善用之，就可成大圣大贤。本来不告诉别人真话也就罢了，偏要编出一套假的来。本来应该往东走，偏要指给人往西。

以假象造成敌人的错觉，引诱敌人做出错误的判断。人能善用之，就可成大圣大贤。本来不告诉别人真话也就罢了，偏要编出一套假的来。本来应该往东走，偏要指给人往西。

◎ 障眼惑敌，扰乱对方的视线

声东击西的要义所在是将自己的目的和意图深藏起来，使对方无法发现而麻痹大意；或者用假幌子使对方无从辩认，信以为真。然后，便有了条件和时机，从容完成原定计划。

蒙蔽对于对手来说就是蒙住他的眼睛，或搅乱、误导其视线。主要的办法有鱼目混珠和障眼法。鱼目混珠是将假靶子树得一本正经，让敌人信以为真，尔后我方声东击西；障眼法是做很多动作让敌方难分真假，疲于猜疑与应付，或者熟视无睹

而放松警惕。

曾国藩练兵时，每天午饭后总是邀幕僚们下围棋。一天，忽然有一个人向他告密，说某统领要叛变了。告密人就是这个统领的部下。曾国藩大怒，立即命令手下将告密者杀了示众。一会儿，被告密要叛变的统领前来给曾国藩谢恩。曾国藩脸色一变，阴沉脸，命令左右马上将统领绑缚并斩首。

幕僚们都不知为什么，曾国藩笑着说："这就不是你们所能明白的了。告密者说的是真实的，我如果不杀他，这位统领知道自己被告发了，势必立刻叛变，由于我杀了告密的人，就把统领骗来了。"

蒙蔽别人最关键的在于掩饰自己的真实意图和目的。不能让人发现，更不能让人预见，所以诈者蒙蔽他人时，常玩的把戏便是声东击西。假装瞄准一个目标煞有介事地佯攻一番，其实暗自瞅准别人不留心的靶子，然后伺机施以致命打击。有时他似乎不经意间流露出自己的心思，实际上是在骗取他人的注意和信赖，目的在于突然发难而出奇制胜。

蒙蔽别人绝非奸邪之人的专利，它亦可用于达成好事善举。例如在人际交往中，人们都是怀着一定的目的展开交际活动的，或者为了寻求友谊，加深感情；或者为了交流切磋，互通信息；或者为了寻求合作，获得利益；或者为了求得帮助，摆脱困境。一般情况，交际双方有了明确的交际目的，便于双方的互惠互动，可以互相呼应。但有时，交际目的过于显露，反而会有碍合作，不利于交际目的实现。这就需要隐蔽自己的目的。

某玻璃厂给醋厂生产包装瓶，原定价每只两元，在准备签订下年合同时，玻璃厂考虑到原材料涨价等因素，准备调高醋瓶价格，但又怕醋厂不接受，经过一番谋划，玻璃厂向醋厂展开了声东击西的攻势："由于国家抽紧银根，控制信贷以及其他原因，我厂流动资金严重不足，希望贵厂能预付下年三分之一的贷款。否则，生产难以保证，耽误供瓶计划，将给贵厂生

产带来影响。”

醋厂当然不愿一下子支付大笔的预付款。经过数次商谈，最后玻璃厂做出了让步：不支付预付款，只好考虑适当提高醋瓶价格。结果玻璃厂如愿以偿。

东汉末年，黄巾军揭竿而起，起义队伍日益壮大。北海太守孔融被围困在都昌城中，黄巾军的围攻则越来越紧，孔融只好让太史慈带兵突围，去请皇叔刘备前来援助。

黄巾军把城围得如铁桶一般，怎样才可冲出去呢？太史慈想了一个计策。太史慈骑马持弓出了城，后边还有几个人拿着箭靶跟着。外面围城的黄巾军十分惊骇，马上严阵以待，准备厮杀。面太史慈则到城下的壅壕内，支好箭靶，往来驰射。射了一会儿，便回城去了。过了几天，太史慈又出城射箭，围城的人大都不以为然，只有少数人还站着观看。这样十来天过去了，围城的人也都习以为常，他们躺在地上，一动也不动。

又一天早上，太史慈照例出城射箭，突然跃马扬鞭，冲出重围。等黄巾军想追赶时，已来不及了。不几天，太史慈搬来救兵，解了围城之困。

做一些表面看来毫无意义甚至愚蠢的事情，可以麻痹敌人，分散敌人的注意力，然后趁机行动。这种蒙蔽方法着眼于扰乱对手视线，就好像是虚晃一枪。太史慈正是此中厚黑高手。

◎ 虚拟示意，让对方真假难辨

《三国演义》中，张松欲献四川地图与曹操。曹操看不起矮小、丑陋的张松，拂袖而去。曹操的主簿杨修是一舌辩之士，斥责张松，做慢地声称曹丞相具有雄才，并出示曹操撰写的兵法书籍《孟德新书》以佐证。谁知张松博闻强记，将书接过看了一遍，便熟记于胸，而后大笑道：“此书吾蜀中三尺小童，亦能暗诵，何为‘新书’？此是战国时无名氏所作，曹

丞相盗窃以为己能，只好瞒足下耳！”杨修驳斥说：“公言蜀中小儿暗诵如流，何相欺乎？”张松立即表示：“公如不信，吾试诵之”。遂将《孟德新书》从头至尾背诵了一遍，几无一字差错。杨修大惊，得知此事的曹操也纳闷：“莫非古人与我暗合？”竟令扯碎其书烧之。于是让杨修领张松来见他。

在这场交锋中，张松之所以能够打掉曹操、杨修的傲慢气焰而获胜，就在于成功地运用了一种厚黑技法——虚拟示意法。

虚拟示意法，就是将本来没有的情况当作客观事实推出，并竭力让对手相信的一种论辩技法。这种方法的实施，包括虚拟和示意两个步骤。两者，是紧密联系的。但比较起来，虚拟较容易些——主导者就是自己，虚到什么程度，拟出何种样式，全凭自己；而示意则较困难，要对手相信自己的虚拟，如对手不相信，虚拟则徒劳。可见，虚拟是前提，示意是关键。

要成功地运用虚拟示意法，就需要巧妙把握这两个步骤。

第一步要虚得合情合理，让对方真假难辨。

惺惺作态，就是装模作样做给对手看的姿态。这种姿态要合情合理。也就是说，不能与现实生活的差距过大。要虚得大致符合当时、当地、当事人的实际状况。因为人对是非的判断，靠的是知觉，知觉的正确与否，依赖于过去实践的知识和经验。当对手的虚拟同自己过去实践的知识和经验相吻合或一致时，知觉就产生一种认同感，就对对手的虚拟予以理解、认可。前例中，张松虚拟的“此是战国时无名氏所作”，曹操是一位统兵主帅，要写兵法书籍，难免对前人总结战争的经验有所借鉴。加上他的猜疑心本来就重，当然就会相信了。反过来，如果张松虚拟的是“此是江东孙权所作”，杨修、曹操的知觉，都不会产生认同。因为这与他们的实践与经验相差太大。

作为对手，总是对作态有某种程度的戒备与警惕的；对你所说的，本能地会产生怀疑。这就更需要在虚拟时，在合理性

上多下些功夫。有时，不防来一点真真假假，造成一种虚虚实实、实实虚虚的混沌局面。如张松的“无名氏”，不说具体，让你莫测高深。这时，对手的知觉是：实亦实，虚亦实。于是，也就自然而然地相信你虚拟的全部内容，而落入圈套。

说虚话技艺圆熟者经常使用“有几分真”的谎言来使人倍以为真，蒙蔽性非常大。

第二步，示意要疏而不漏，态度诚恳，表达巧妙。

示意的主要表现形式是言语。同时，应当辅以动作、情感、神态、语调等的帮助。对手对你的虚拟接受程度，取决于对你的示意的感知与理解的深浅。自己的示意越明晰、越确切、越执着、越有诱惑力，对手的感知与理解力就越强，从而，导致其产生错觉的概率也越高。《三国演义》中，诸葛亮为了孙刘联合，在劝说周瑜时，便虚拟出“曹操征江南，是为了得到二乔”之说。而为使周瑜深信不疑，其示意就相当细致周密：先是将曹植《铜雀台赋》中的“连二桥于东西兮，若长空之蝾蛛”，改为“揽二乔于东南兮，乐朝夕之与共”，巧妙地移与二乔。激起周瑜大怒后，又假作惶恐之状，连称：“失口乱言，死罪，死罪！”待周联合破曹之意已定之后，再故意劝其“事须三思，免致后悔”，这样才巩固了自己所要达到的目的。

因此，可以说，示意，是在操纵对手的知觉。虚拟一旦实施，摆在自己面前的，既要千方百计调动对手的情感，使他对自己建立起足够的信任，又要竭尽全力维护自己的虚拟，使对手没有任何怀疑的余地。要让对手明白：如果不相信你所说的，那么，便会给自己带来麻烦。只有相信你所说的，自己才能获得利益。这是将一个充分必要条件的假言推理树在对手眼前，迫使他只能做出“相信你所说的”这惟一选择。

为了更有效，示意还可以利用人们对共同点具有的认同心理，站到对手的角度上，设身处地地为对手的利益说话，使对手感到自己是为他好，双方的利益是一致的。并适当使用一些

缓解对方警惕性的言语。如诸葛亮的“事须三思，免致后悔”。现代社会诸如“考虑到我们双方的利益”、“这是人人皆知的”、“聪明的人都会这样做”之类。如此，对手的防线最终会崩溃，自觉不自觉地相信你的虚拟。

◎ 虚而显实，弱而示强

虚张声势是指故意假装出强大的声势来吓唬人的一种厚黑策略。《百战奇略》云：“凡与敌战，若我势虚，为伪示以实形，使敌莫能测其虚实所在，必不敢轻与我战，则我可以全师保军。”所以，虚张声势也是在面临危机时的一种厚黑应变术。

刘邦为夺关中，领兵抵达峣关。峣关为交通要隘，易守难攻，为咸阳的东南大门，是兵家必争之地。因此，秦军派有十分精锐的兵力把守。而刘邦当时手下只有2万人马，如不顺利地拿下此关，项羽就有抢先夺去关中的可能。刘邦心急如焚，想强行攻取。张良经过调查，认为秦兵势强，如果妄动，不仅会消耗自己的实力，而且还会拖延入关时间。于是向刘邦提出智取之策：一方面虚张声势，在峣关四周山上多张旗号，以迷惑守关秦军，扰乱敌心；另一方面针对守关秦将喜好小利的特点，派郦食其携重金贿赂守关将领。果然，峣关守将见刘邦军兵声势浩大，甚是惶惧；同时又贪恋钱财，终于倒戈。刘邦引兵过关，向西挺进，兵叩咸阳。

唐太宗李世民在少年时，也曾用虚张声势之计，吓退敌军。

隋炀帝率军与突厥作战失利，被困于雁门关外。炀帝命人将诏书系在木块上，投入汾水中，向下游郡县告急，命他们募兵援救他。当时年方少年的李世民应募从军，在将军云定兴帐前供职。李世民了解到前方的敌情之后，对云定兴说：“敌人胆敢围困天子，是因为他们料定我主力无法及时增援。因此，

如今我们如果将军兵分散，拉开数十里的行列，白天要让敌人看得见旌旗，夜晚要让敌人听得见鼓声，敌军不知虚实，一定会以为大批援兵迫近，这样，敌兵必不战自退。”云定兴听从了李世民的意见。突厥的侦察哨远远地看见隋朝大军浩浩荡荡，连绵不绝，立刻飞报可汗。突厥可汗果然中计，连忙撤去了包围隋炀帝的军兵。李世民初入军旅，便献此虚张声势之计，兵不血刃，吓退敌军，解除了隋炀帝的危急，由此，他也获得了很高的声誉。

虚张声势在于虚而显实，弱而示强。“凡战，若敌众我寡，敌强我弱，须多设旌旗，倍增火灶，示强于敌，使彼莫能测我众寡、强弱之势，则敌必不轻与我战，我可速去，则全军远害。”此计用于商场应变，也同样颇具功效。

美国豆芽大王普洛奇在发迹之前，听说生产中国豆芽很赚钱，于是请来了几个日本人当顾问，开始生产豆芽，并从墨西哥购进大量的大豆，请人在杂志上写了些并不见得有趣的“大豆历史”文章，散发豆芽食谱。接着跟几个食品包装商人接洽，将生产的豆芽卖给食品包装公司，还直接卖给餐馆，并联系找其他的批发商，普洛奇的豆芽生产一开张便开始赚钱。

很快，普洛奇又冒出一个念头，如果跟人签约，让他们把豆芽制成罐头，不是可以赚更多的钱吗？他打电话给威斯康辛州的一个食品包装公司，得到答复，只要普洛奇能找到罐头盒，他们同意替他把豆芽制成罐头。

当时正值第二次世界大战期间，所有金属都优先用于军事，老百姓只有极有限的配给。普洛奇孤身跑到华盛顿，靠他的三寸不烂之舌，一直冲到战争生产部门。他虚张声势，用了一个气派非凡的名称介绍自己：“豆芽生产工会”。在华府官员听来，这个名字倒像是什么农民工会，而不是一个只有两个人的公司。于是，战争生产部门便让这位推销天才带走了好几百万个稍微有些毛病，但仍可使用的罐头盒。

当普洛奇的生意继续发展下去之后，他和皮沙买下了一家

老罐头工厂，开始自行装罐。他将豆芽加上芹菜和其他蔬菜，做成一道美国人喜欢吃的中国“杂碎”菜。普洛奇继续发挥他虚张声势的才能，将罐头外面贴上“芙蓉”标签。有了这个东方名称，普洛奇又故意将罐头压扁，让美国人觉得这些罐头来自遥远的中国，销路也就出奇地好，简直有供不应求之势。

以后，普洛奇一面扩大生产，一面将他们的公司改名叫“重庆”，并以“食品联会”的名义，组织大型的全国联销市场，推销“重庆”生产的食品，给人造成“重庆”是一家规模宏大、资本雄厚的公司印象。就这样，普洛奇靠虚张声势建立起企业形象，很快赚进了一亿美元。

知彼知己，百战百胜。但是如果双方都做到知彼知己，那就不能百战百胜了。所以你必须要知己，同时希望敌不知己；你必须知彼，同时希望彼不能知你。知不知彼，权不在你，但彼不能知你，这种权力却在你自己。你的真相完全显露，对方向你的弱点进攻，你必败无疑。只有把弱点装成优点的假象，使对方以为自己认识错误，中止进攻，才能转危为安。

这种蒙蔽方法乃为“虚者实之”的应用，需要天衣无缝的掩饰技巧，更应该有刀架脖子不低头的胆量，方可达到目的。

从前某银行发行钞票，有一次，风传货币不稳的消息，执钞人都去挤兑，银行被挤得水泄不通，形势异常严重。银行老板态度依然镇静，绝不慌张，立将库存现银，一齐搬出来，堆在店堂内，又--面放长兑现时间，一面向同业拆借现银，把店堂内堆满现银，高与天花板相接，外面还是一箱又一箱的抬进库内。挤兑的人眼见现银如此之多，知道银行实力充足，不稳之况，可见不确。结果只有小数人仍要兑现，大多数的人，仍把钞票带回，一场挤兑风潮，就此烟消云散。而该银行的信用，经过此次风潮，反而越趋坚强。

“虚而实之”的烟幕术，还可以变化为“避实击虚”的主

动进攻中使用的蒙蔽。绕开了敌人的强大之处，也就意味着掩盖了自己的弱处，让敌手疲于防守而难以进攻。

“兵者，诡道也。”孙子主张兵不厌诈，战争之前一定要隐密自己的实力，造成敌人错误的估计，然后“攻其无备，出其不意。”他点出心理作战的要诀：要避开敌人的锐气而攻其暮气，扰乱敌人军心，使敌人疲于奔命，然后以逸待劳乘虚而人，即是所谓避实击虚的策略运用。

孙子举出了十二项战术上可以运用的诡道，大体上是三大类。

第一类是伪装己方的实力，以欺瞒敌方。

能而示之不能：己方实力甚强，却隐藏以松懈敌人的警戒。

用而示之不用：虽已出兵，却装成按兵未动。

近而示之远、远而示之近：故意使敌方认错己方之距离，以攻其不备。

第二类是误导，使敌人混乱。

利而诱之：使敌人误以为有利，引诱其人瓮。

乱而取之：混乱敌阵，乘隙突袭。

第三类是对付实力甚强的敌人。

实而备之：对实力强的敌人要充分戒备。

强而避之：避开敌人强劲的部队。

怒而扰之：激怒敌人，使对方乱了正常步调。

卑而骄之：故示低姿势，以养敌人骄气。

逸而劳之：敌人安逸时，骚扰他们使其疲于奔命。

亲而离之：设法离间分化敌人内部。

我们前面的蒙蔽都不曾超出孙子十二诡道的范围，足见无论在战场、在官场还是交际场，一切的竞争之道，操纵之理都贯通着相同的人情与心理准则。

嘉靖中期，严嵩和夏言同为朝廷大臣。夏言科第在严嵩之前，地位在严嵩之上，深为皇帝所器重。但是他自恃才高，难

免有些目中无人，尤其喜欢别人对他奉承夸赞。严嵩对他并不服气，但他也是极有心计的人，不露一点锋芒，耐心地等待时机。他利用与夏言同是江西老乡这层关系，设法去讨好夏言。有一次，他准备了酒筵，亲自到夏言府上去邀请夏言。夏言根本没有把这个同乡放在眼里，随便找了个借口不见他。严嵩心里恨得直咬牙，但表面却装得谦恭极了。他在堂前铺上垫子，跪下来一遍一遍地高声朗读自己带来的请柬。夏言很受感动，以为严嵩真是对自己恭敬到这种境地，这也正合了他好虚荣求奉承的心理。从此夏言很器重严嵩，一再提拔他，甚至还向皇帝推荐他接替自己的位置。夏言大概作梦也不会想到，正是这位由自己一手提拔上来的同乡，最后竟置他于死地。

严嵩知道自己的计谋在一步步得逞，心里甚为得意；但表面却不露分毫，对夏言仍是俯首帖耳，只是暗中在寻找、制造机会，以将夏言一下子打倒。时机未成熟他是不会露出狐狸尾巴的。

嘉靖皇帝迷信道教。有一次他下令制作了五顶香叶冠，分赐几位宠臣，夏言一向反对嘉靖帝的迷信活动，不肯接受。而严嵩却趁皇帝召见时把香叶冠戴上，外边还郑重地罩上轻纱。皇帝对严嵩的忠心大加赞赏，对夏言很不满。而且夏言撰写的青词也让皇帝不满意，而严嵩却恰恰写得一手好青词。严嵩也利用这个机会，迎合皇上心意，皇帝越来越满意严嵩而疏远夏言了。

又有一次，夏言随皇帝出巡，没有按时值班，惹得皇帝大怒。皇帝曾命令到西苑值班的大臣都必须乘马车，而夏言却乘坐腰舆。几件事情都引得皇帝不高兴，因此皇帝对夏言越来越不满。严嵩眼看时机已到，马上一改他往日的谦卑，勾结皇帝所宠幸的道士陶仲文，一起在皇帝面前添油加醋地说了夏言许多坏话。皇帝本来就已经对夏言有诸多不满，现在又是他的两个宠臣来揭发，他也就没什么怀疑，一怒之下罢免了夏言的一切官职，令严嵩取而代之。

◎投其所好，让人“花钱买痛快”

在商业交际中，摸透消费者心理，投其所好，以达到促销目的。同样是掏钱消费，谁不想花钱花个痛快。下面介绍五种厚黑方法与你分享：

1. 针对顾客害怕受骗的紧张心理，及时送上“定心丸”。有些购物经验较少或曾受过骗的人，在购物时常常会产生一种害怕受骗的紧张心理，表现为处处小心谨慎，犹豫不决。有位老大娘想买点老鼠药治治家里的耗子。她来到一个卖老鼠药的小摊前，左看看，右瞧瞧，再三盘问摊主是不是真药，并自诉以前买过几次，全是假的，一只耗子也没有药倒。摊主笑着说：“大娘，咱这药假不了。您要是不信，就先拿两包去试试，如果药不倒耗子，再拿包装袋回来，我倒赔您两倍的钱。”大娘心想，反正假的可以退钱，何不多买几包给邻居们也试试？于是一下就买了五包。这位摊主就是针对大娘怕再受骗的心理，用诚恳的许诺，给大娘吃了一颗“定心丸”，从而消除了她的顾虑，促进了自己商品的销售。

2. 针对消费者的试探心理，来一个“将计就计”。有的消费者既不识货，又不是内行，想买某种商品，却不敢随便掏腰包，只是试探地问这问那或东摸摸西看看，目的在于探知商品的真假和价钱是否合理。因此，销售者对此类顾客就不能责备或表现出不耐烦的情绪。既然他要试探你，你何不将计就计，也试探一下他？有家小服装店挂满了各式标价的皮夹克。一位男士走进店来，这件摸摸，那件捏捏，最后看中了一件，但仍把握不准，于是对店主说：“这不是真货。”店主微微一笑，不动声色，从里屋拿出一件给他看。那男士看看摸摸，问什么价，店主说：“你开个价吧。”男士支吾不答。此时，店主看破对方是个外行，就说：“这件才是假货呢！”说着掰开皮子给他讲述识别真假的方法。这位男士颇为感动，很快掏出钞票

买了原来那件满意地走了。如果店主不将计就计，看不穿其中的“西洋镜”，就不能说服这位男士，也不能促进商品的销售，而且落下销售假货的坏名声。

3. 利用人们的从众心理，促使消费者尽快下决心。在购物时，有的人对某商品拿不定主意，或者本不想购买，而看到旁边买的人多，便会跟从旁人的行动而掏腰包。消费者的这种心理叫做从众心理。销售者利用这一心理，可以促进商品的销售。某商店进了一批新牌子的高压锅，人们对其质量、性能一时尚不了解而不敢问津，这就造成了商品的积压，影响该店的资金周转。商店的一位副经理颇有新招，他派人迅速调查本市曾购此锅而又已知姓名并且使用满意的用户，将他们使用后的称赞之语写在一幅广告上，并将广告立于门口。过往行人，见而停步，不免要看看。许多人家里正需要，一见广告写了那么多有名有姓的用户的肯定，自然也就确信此锅的质量了，于是欣然购买。不久，这批高压锅就顺利地销售出去了。这个牌子的高压锅很快在本市打开了销路，厂家还向该店发来了贺电。

4. 利用人们追求时髦的心理，“顺水推舟”。时下人们生活水平提高，追求时髦已成为人们茶余饭后经常讨论的话题。聪明的服饰推销者往往抓住人们的这一心理来打开销售局面：有个私营小服装店，店主原是个退休工人。前两年，经营一直不佳。原因就是销售的服装从款式到花色都不新颖。这年春天，该店由他的儿子接管。小伙子见识广、脑子活，在对人们日常生活的观察中，注意到人们追求新潮、追求时髦的心理，尤其是姑娘、小伙子们，只要是时髦的服装，多花点钱，也在所不惜。他迅速从上海、广州等地进了一批款式、面料、花色都格外新颖别致、高雅美观的最新潮的服装。这一招真灵！许多顾客，尤其是青年男女纷纷登门，购者如云。他因此打开了局面，许多新潮服装的生产厂家也主动找上门来，请他推销产品。

5. 利用消费者的补偿心理，“雪中送炭”。消费者往往在

发现自己所购商品质量不好，或价钱过贵而自感后悔时，会产生一种要求补偿的心理，使自己心理上得到某种程度的平衡。有一位妇女在某商店买了一床草席，花了9元5角。后来走进农贸市场发现一农民挑来的草席尺寸相同，质量更好。这位妇女便自语道："唉，买错了！"此话被这农户听到，即问其故。妇女就照实说了，农户笑笑，爽快地说："你再要，7块钱一床卖给你。反正自家做的！"妇女顿感兴趣。算起来是合算，不是便宜了2元多吗？那里损失这里补，再买一床，反正家里也需要。于是，这项生意成交。在此，这位精明的农户就是及时觉察并利用了这位妇女后悔之后要求补偿的心理，巧妙地推销了自己的商品。

■ 人性弱点厚黑真言二十一：顺势进招

行使厚黑必须顺应此变，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。正所谓『上了哪个戏台，就得唱哪台戏』。

利益在变，人性在变，厚黑也在变，所以，要行使厚黑也必须顺应此变，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。正所谓“上了哪个戏台，就得唱哪台戏”。

◎ 心急喝不上热面粥

俗语说：“心急喝不上热面粥。”所以，不仅要相时而动，还要学会欲擒故纵。

成语说“欲速则不达”，急于求成是不明智的选择。处理任何事都要学会掌握节奏。要想达到某一目的，我们不能直冲着目标而去，而应学会迂回环绕。面对一座极为陡峭的高山险峰，我们不要冒险去直接援直壁而上，我们可以绕着山路环行，最后便可安全地到达山顶。我们捕鱼时，要一点点地将水

淘干，让鱼儿慢慢地失去容身之地，自己暴露出来，而不是要跳到水中乱抓乱搅，因为那样恐怕一根鱼都不会捞到。

我们要驯服一条狗，并不是要用一段锁链将其牢牢地拴住就行了，真正驯服一条狗需要一步步地驯化，先要任其野性张扬，慢慢地利用喂食等进行驯化。倘若只简单将它拴住，狗不但不会驯服，反而会越来越狂，狂吠不止，甚至还可能变疯，见人就咬，养了也是枉费心机。

曾有一国外的科学家做过一个实验，他将青蛙扔到滚烫的沸水中，青蛙便会立即跳出水面而不会受到损害，但如果将青蛙放到冷水中，然后在下面慢慢用细火加热，则青蛙会不知不觉地死在逐渐沸腾的开水之中。这则实验便可说明欲擒故纵的道理。

一截钢条，我们要想将它弄弯，直接用力去折，怕是会将其折成两半，但若先用火烧红，再用锤头敲打，则可使其成为我们想要的模样、形状。

很少有人甘心受人指使，若要得到一个人的心，则必须摸清对方的脾性，对症下药。欲擒故纵不失为一种良方。对于有些性格怪癖的人，要先尊重他的个人习惯和方式，然后摸清他的弱点，再一步步将他引入你所期望的境地，使其自然而然地受命于你。

一个人如果能够成功地驾驭时势，善于把握机会，利用机会，以积极克服消极，则必然会走向成功。

当然，说着容易，实际做起来并不简单，时势的概念内涵和外延都很丰富，在实际生活中更是现象复杂，真伪难辨，有时很难把握得清清楚楚，明明白白。有时的确像是雾里看花，朦朦胧胧，似是似非，模糊不辨。但古今中外，凡能成功驾驭时势者皆获得了成功，而且这样的人举不胜举。

秦始皇嬴政，灭六国，统一天下，改文字，兴小篆，换钱币，通用圆形方孔钱。焚书坑儒，威风凛凛，杀气腾腾，叱咤风云，好不威武。但据有关史书记载，这位风流人物原本并非

是地地道道的“龙种”，他不是秦襄公的儿子，他的生身父亲是一个叫吕不韦的大商人，乍听来，似觉蹊跷，其实一点不足为奇，这正是吕不韦善于运用厚黑智慧因时而变的结果。

吕不韦很早就开始行商。由于他精明灵活，善于权变，处理事情往往适时得当，而且善驾时势，抓得住机遇，故而获利颇为丰厚。没有多久，便积聚了不少财富。

吕不韦富有以后，并不是满足于丰厚的获利。原来自他开始经商起，他就暗暗地下定决心，要从事政治。他认为要从政必须有足够的财富才行，没有钱不会被人看重，也就不可能有机会接触高层人物，想从政等于是白日做梦。

经商使他有了一定的资财，他便开始努力接近执政者。吕不韦拿出自己的一部分资财，奉送给当政者，以希望受到当政者的赏识。但事情并不像他开始想的那么简单，他送出的钱财竟如肉包子打狗——一去没有回头，执政者并未因此而赏识他。

吕不韦见奉送财物方法见效不大，心中有些着急，却又一时间想不出主意。他的妻子见丈夫每天愁眉不展，总是在屋中踱步不止，便关切地问：“夫君，所为何事，竟这般愁苦，可否道于妾身知晓?”

吕不韦抬眼看着妻子，眼睛一亮，但立即又黯淡下去，低了头，瞥见妻子日渐隆起的腹部，不觉长叹一声：“唉！我吕不韦时运不济，有志难发，枉有报国之心，却无报国之门。”

其妻惊异忙问：“夫君，何出此言?”

吕不韦望着妻子说：“你哪里知道，我吕不韦自从长大成人，便立志从政。本以为经商获利后，便可以钱财为跳板，跳入政界。谁料，前些日送给他们财物，却并不见他们重视于我，想是此路不通，岂非枉存报国之志吗?”

其妻听完，为丈夫担忧，却又不知怎样是好，只是问：“那么说，就毫无办法了吗?”

吕不韦长叹一声，深情地望着妻子的脸，又低头望望妻子

的腹部，悠悠地说："办法是有，只是——"

他的妻子忽地明白了，泪水刷地涌出眶外，扑跪在吕不韦腿旁，低声啜泣起来。吕不韦伏身将妻子拥在怀中，抚摸着妻子，沉默起来。

吕不韦的妻子哭了一会儿，泪眼婆娑地问他道："夫君，难道真的只有这个办法了吗?"

吕不韦用手抹去妻子脸上的泪水，长叹一声，说："恐怕惟有此途啦!"

其妻伏跪在地，嘤声道："既是这样，妾身惟夫君之命是从，只要对夫君前途有利，妻毫无怨言，请夫君决定好啦。"

说完，其妻哭着爬起身，捂着脸跑进了房中。后来，吕不韦便将怀了孕的妻子送给了秦襄公，这便是赵姬。赵姬入宫以后，深受宠爱。秦襄公很快便封吕不韦为国相入宫主事。赵姬生下一子，便是秦始皇，明为秦襄公之子，实为吕不韦之儿。

吕不韦还曾编写了一则广为流传的寓言，说明顺应客观变化的情势，因时因地改变自己方略的道理。这便是刻舟求剑的故事。

故事说：从前有一个楚国人要渡江，不料船行到江心的时候，忽然吹起大风，卷起巨浪，小船左右摇晃。这位楚国人心中一慌张，竟把随身佩带的一柄长剑掉在了水中。这位楚国人赶紧在剑落水的船梆上作了个记号，等到船靠岸后，这人便顺着船上的记号，潜入水中去找，结果，当然是一无所获。

吕不韦借用这则寓言，旨在说明顺应时势变化的重要性。

上文说过，郑庄公设计粉碎了胞弟段和母亲的谋反后，发誓："不到黄泉永不相见!"

但事后，庄公又有了悔意，无奈话已出口无法收回。终日痛哭不止，惆怅异常。

庄公手下有一个管理疆界土地的官吏，名叫颍考叔。此人为人正直，非常孝敬老人，在其附近人群中很受赞誉。

那天，颍考叔出门打猎，打了几只猫头鹰，正在高兴，忽

见前面两个人跑来，告诉他："你知道吗，国君的母亲已经驾车马来到咱们颍地了。"

颍考叔听后惊诧，问："国君母亲为何无缘无故来我们颍地？"

那两个人便将其中原委说与颍考叔，颍考叔听罢，什么也没说，转身回家，辞别母亲，提着那几只猫头鹰进京向庄公进献野味去了。

庄公一见颍考叔便笑问："你进献何等珍奇的野味呀？"

颍考叔赶紧回答："主公，小人进献的这种鸟最令人憎恨之处就是极为不孝。小的时候，这种鸟的母亲辛辛苦苦将它喂养大，它非但不懂回报，还要啄食母亲的肉。所以人们都纷纷捕它蒸煮解恨。"

庄公听出话中有话，便淡淡地说："难得你有如此忠心，不远百里为孤送来此鸟，本王赐你御膳一顿。"

御膳房为颍考叔准备了一桌羊肉羹，颍考叔谢恩后开始吃羹，但他只吃了几口汤，便向庄公讨旨，希望能将羹带回家中，说："主人，小人已然尝过您赐的御用肉羹，小人的老母却未曾尝过，敢请主公赐小人一饭盒，带些回去孝敬老母，小人替老母谢恩。"

庄公听此，想到自己的母亲被自己远逐，心中凄然，不觉长长叹了一口气。颍考叔装作不知，问道："主公，可有什么忧虑之事，不知小人能否为主公您分忧解愁？"

庄公便说了自己的悔意，颍考叔等庄公讲完，微微一笑，说："主公，这又何难，小人有一办法，可使主公母子早日团聚。"

庄公大喜，忙问："什么方法，快快讲来。"

颍考叔说："主公发誓说：'不到黄泉，不相见'，主公请想，所谓'黄泉'者，不过是指地下之水，蚯蚓便是上食埃土，下饮黄泉。主公说不到黄泉不相见，则派人在地下挖一条隧道，挖出黄泉不就可以母子相见了吗？"

庄公听完拍案大喜，连声称好，遂命人重赏颍考叔，又派人去挖地道。

后来，庄公与母姜氏果然在隧道中相见，母子捐弃前嫌，和好如初。

在这则故事中，颍考叔善于因势利导，巧妙地变换了考虑角度，从另一个角度去解释“黄泉”的含义，从而解决了问题。

◎ 相时而动，欲擒故纵

俗语说：“识时务者为俊杰”。天地日月，自然万物，无时无刻不在运动变化，大到山川河流，小到细尘微芥，宇宙间没有一成不变的东西。我们生存的空间是一个永远运动，永远变化着的大系统。生存在变化的环境中，我们也在不知不觉地变化着。

纵观历史演变，恰似一泻汪洋，浩瀚泛波奔涌不息，一刻不停地向前方奔流，做着螺旋式的上升。

春秋更替，寒暑易节。日升星沉，花开花谢，雁去雁归，草长草灭，雨洒雪飞，月圆月缺，观自然万物无不更替，无不变换。

时代在一步步发展变化，社会在一天天向前进步，思想文化、政治生活等等各个领域都在发生着巨大的变化。人居其中，天人何一，不变何为？

有些人在思想中是很反对变的。在他们看来，变就意味着不坚定，变就是背叛，变就是变坏，这种思想显然是不得厚黑要领，是要不得的。

一提到审时度势，相时而动。大家很容易联想到墙上草，迎风无力，左右摇摆不定，风吹向哪里，便倒向哪边，大家都喜欢那种迎风挺立的傲松，认为草不好。其实，墙头之草固然是左右摇摆，但这也并不失为一种求存之道。试想几尺高墙之

上能有一草已属不易，寸土之上，瓦砾之间，独出新芽，婀娜于天地之间，岂非奇事。上虽接日月普照，下却无甘泉滋养，要想存活，实赖天年。但这墙头草却也学得乖巧，自知身单力薄，生性柔弱，便避免与这劲吹强风分庭抗礼。相风而动，因风而摇。都说它错了，它却能保存自己，挺立墙头之上。

海中礁石因是傲然挺立，敢于海浪争空。排浪滔天，礁石却迎风顶浪，屹然不动，却又终落得千沟万痕，伤痕斑斑，坑坑点点。

因此，我们不能说墙上草就无可取之处，墙上草随风倒正是为了求存。试想，如果连自身都保不住，还要谈什么宏伟的理想，远大的志向，还创什么宏图大业。对于从职者来说，更是如此，你连自己的职位都保不住，还何谈实现自己的宏伟计划呢?

观古今中外，凡是刚直之士，莫不死得惨烈，大凡随机应变的灵活之士莫不享尽天年。

刀枪可以杀人，也可以防身，关键在于我们怎样去利用它，怎样去认识它的作用。刀枪自身并不是恶物，之所以有人恨它，是因为它被有些邪恶之徒操纵利用了。所以说，奸佞之臣的处世方法本身并不一定是不足取的。

事物在变，环境在变，周围的人群也在变，随着人们思想观念，生活方式的演变，墨守成规的结果必然会是四面楚歌，成为海中孤屿。我们的观念必须能够及时地适应变化了的形势，把握时势动态，并据之调整自己，方能立足于社会之中。

曾经听人讲过一则故事：

据说，在燕王扫北时，来到一条大河边，河水滔滔，波浪翻滚，湍流如箭，没有舟桥，无法过河。当时又值九月，河水封冻尚早。燕王在河边率兵马无计可施，军心浮动，士气不高。燕王心急，便派一人出去观看河水是否封冻，那人跑到河边一看，河水滚滚，毫无冻冰之象，便跑回来报："回燕王，河水毫无冰冻之迹象。"

燕王听罢，大怒，一挥手："拉下去，杀了！"

令下之后，那人被推出去砍了头。

燕王又派一人出去察看，那人来到河边。河水汹涌，依旧奔腾不息，浪花翻卷，哪里有半点封冻征兆，那人回来如实回报："燕王，河水的确没有冻冰之迹象。"

燕王问也不问，拍案大喝："推出去，杀！"

第二人又被斩头。

燕王又派第三个人去探看，那人到河边观望，河水奔流如故，他并不比前两个人多看到什么，但他回来后，没有如实报告，而是随机应变说："恭贺燕王，河水已经封冻，冰层厚盈几尺，如钢浇铁铸，大兵即可渡河。"

燕王大喜。说："重重赏他，传令三军，今晚渡河。"

第三人非但活命，而且得了重赏。当夜晚间燕王率兵踏水而过，顺利渡河。

当然，这只是一个传说。据人讲，当时燕王过河时，水中有好多乌龟等硬壳的水中动物在水下浮着，托着那些兵卒过了河。

我们且不去论它是真是假，倒是那里面的三个人值得一提。第一个人和第二个人都如实回答，遭到的却是灭顶之灾。第三个人随机应变，审时度势，编了一套瞎话，却领了重赏。燕王让看河水冻结与否的目的在于稳定军心，而绝非河水本身。前两个人，思想僵守，不懂应变，杀身之祸自然在劫难逃。第三人善于思变，巧妙回答，点中了燕王的心事，得到了燕王的赏识。你从中是否能到一些厚黑启示？

◎ 拿得起，放得下

古人云："大凡临事无大小，皆贵乎智。智者何？随机应变，足以消患济事者是也。"从一定意义上说，智者便是能随机应变，见风使舵的厚黑之人。

大太监李莲英为人机灵、嘴巧，善于取悦于慈禧，这种机灵常常为慈禧和下属解脱困境。

慈禧爱看京戏，常以小恩小惠赏赐艺人一点东西。一次，她看完著名演员杨小楼的戏后，把他召到眼前，指着满桌子的糕点说："这一些赐给你，带回去吧！"

杨小楼叩头谢恩，他不想要糕点，便壮着胆子说："叩谢老佛爷，这些尊贵之物，奴才不敢领，请……另外恩赐点……"

"要什么？"慈禧心情高兴，并未发怒。

杨小楼又叩头说："老佛爷洪福齐天，不知可否赐个'字'给奴才。"

慈禧听了，一时高兴，便让太监捧来笔墨纸砚。慈禧举笔一挥，就写了一个福字。

站在一旁的小王爷，看了慈禧写的字，悄悄地说："福字是'示'字旁，不是'衣'字旁的呢！"杨小楼一看，这字写错了，若拿回去必遭人议论，岂非有欺君之罪，不拿回去也不好，慈禧一怒就要自己的命。要也不是，不要也不是，他一时急得直冒冷汗。

气氛一下子紧张起来，慈禧太后也觉得挺不好意思，既不想让杨小楼拿去错字，又不好意思再要过来。

旁边的李莲英脑子一动，笑呵呵地说："老佛爷之福，比世上任何人都要多出一'点'呀！"杨小楼一听，脑筋转过弯来，连忙叩首道："老佛爷福多，这万人之上之福，奴才怎么敢领呢！"慈禧正为下不了台而发愁，听这么一说，急忙顺水推舟，笑着说："好吧，隔天再赐你吧！"就这样，李莲英为二人解脱了窘境。

李莲英的应变巧在借题发挥，将错就错。对于错误生硬地扳正或否认，都是不圆熟的做法，借力使力把错误说"圆"方见应变之智。

在人际交往中，面对嫉妒、攻击、诬陷、尴尬等负面言

行，要做到随机应变，第一要处事不惊，保持冷静的头脑，方能急中生智，化险为夷；二是要宽宏大量，乱中不忘大局，让人下台阶。下面介绍一些随机应变的方法：

1. 以德报怨，赢得人心。有一个大家庭，因为小媳妇心灵手巧、才智过人、贤惠温顺而颇得公婆宠爱。对此，大媳妇、二媳妇则嫉恨在心。一天，家中轮到小媳妇做饭。她把饭做好后，又去门前的池塘边洗衣服。这时，大媳妇、二媳妇使出一恶计：她俩又往灶膛里添了一大把火柴，欲使锅中米饭焦糊串烟，让一贯心灵手巧的小媳妇在家人面前丢人现眼，陷人尴尬之境。不一会儿，小媳妇洗完衣服回屋，突闻锅中米饭串出焦糊气味，一看灶膛，木柴还在燃烧。生性聪慧的小媳妇已猜出个中原委。她灵机一动，就把略呈焦糊状的米饭熬成了稀饭，另外，还做了一些大饼。待众多家人在一起就餐时，她说："这两天天气较热，大伙儿总吃米饭胃口一定不大好，所以，我熬了些锅巴稀饭、做了些大饼，给大家调调胃口。"她这一说，即刻博得了家人们的同声称赞。此举，既讨好了众多家人，又暗中让大媳妇、二媳妇下了台阶，可谓一举两得。

2. 因势利导，化尴尬为神奇。一次公开课上，化学老师在演示试验前讲道："当我们把燃烧着的金属钠放到装满氯气的集气瓶中时，将会看到钠剧烈燃烧并生成大量白烟。"然而在演示时集气瓶中出现的不是白烟而是黑烟。全班大惊！老师很快意识到这是由于自己疏忽忘记清洁表面杂物而导致的结果。他马上沉静了下来，并将计就计，继续把试验做下去。他问学生 A："你看到了什么？"学生 A 不语，教师鼓励他说："要实事求是，看到什么说什么，这才是科学的态度。""老师，我没看到白烟，而是黑烟！"A 鼓着勇气回答。"你的观察很准确。"老师在勉励学生，并进一步启发说，"这样看来，刚才燃烧的东西就不是金属钠了！可是，这的确是块金属钠。那么，刚才为何燃出黑烟？请同学们回忆一下金属钠的物理性质与贮存方法。"老师抛出了引玉之砖，全班一下子活跃起

来，学生C抢着发言："金属钠性质活跃，不能裸露在空气中，而是贮存在煤油中。""你说对了！"老师怀着歉疚的心情介绍说，"由于我的疏忽，实验前没有将沾在金属钠上的煤油处理干净，结果发生了刚才的现象。下面，我不打算回头处理煤油，而是将沾有煤油的金属钠继续烧下去。请大家想想，烧的过程中，烟的颜色将发生什么变化？""黑烟之后将出现白烟。"同学们异口同声地说。老师重新将燃烧着的金属钠放至另一个集气瓶中，燃烧变剧烈了，集气瓶中的白烟在翻滚！"同学们，你们的预言实现了！"老师向大家宣布。台下响起了热烈的掌声。这里，老师面对因自己疏忽造成的课堂"异变"，沉着冷静，因势利导，收到了化尴尬为神奇的效果，充分展示出了随机应变之术的魅力。

3. 急智之中，幽默为首。幽默的谈吐和行为是一个人智慧的体现。幽默最能代表应变所推崇的急中生智。

一次，乾隆皇帝突然问刘墉一个怪问题："京城共有多少人？"刘墉虽辞不及防却非常冷静，立刻回了一句："只有两人。"乾隆问："此话何意？"刘墉答曰："人再多，其实只有男女两种，岂不是只有两人？"

乾隆又问："今年京城里有几人出生？有几人去世？"刘墉回答："只有一人出生，却有十二人去世。"乾隆问："此话怎讲？"刘墉妙答曰："今年出生的人再多，也都是一个属相，岂不是只出世一人？今年去世的人则十二种属相皆有，岂不是死去十二人？"乾隆听了大笑，深以为然。

确实，这刘墉的回答极妙——皇上发问，不回答显然不行；答吧，心中无数又不能乱侃，这才急中生智，转眼间以妙答应付皇上。

在千变万化的生活中，什么样的怪问都可能碰到，而对付这些怪问的最佳方案，就是利用语言的多义性做出迅速灵巧的变通，切不可被原问困死陷于被动，自然，这种灵活的变通也将会使你走出困境，走向成功。

〔第四篇〕

俗话“拿得起，放得下”，颇有点辩证味儿，对于我们做人来说极富于启迪意义。

所谓“拿得起”指的是人在踌躇满志时的心态，而“放得下”则是指人在遭受挫折或者遇到困难或者办事不顺畅以及无奈之时应采取的态度。一个人来到世间，总会遇到顺逆之境、进退之间的各种情形与变故。歌德说得好：“一个人不能永远做一个英雄或强者，但一个人能够永远做一个人。”这里，“做一个英雄或强者”，指的便是“拿的起”时的状态；而“做一个人”，便是“放得下”时的状态了。说到底，如何对待这“放得下”，才是真正衡量一个人是否有英雄气概或者胜者风范的重要标尺。

范仲淹说“不以物喜，不以己悲”，有了这样一种心境，就能对大悲大喜、厚名重利看得很小很轻很淡，自然也就容易“放得下”了。

纵观一个人的人生道路，大都呈波浪起伏、凹凸不平之状。当一个人集荣耀富贵于一身时，他是否想到会有高处不胜寒的危机、有长江后浪逐前浪的窘迫呢？好吧，那就不要过分贪恋巅峰时的荣耀和风光，趁着巅峰将过未过之时，从容地撤离高地，或许下得山来还有另一番风光呢！

俗话说，天有不测风云。因此，一个人有可能遭遇到这样一些情形：人生并未达到最佳状态和最高峰，却因为意外地遭受到某种打击，迫使人去直面“放得下”的窘迫。这时候，最重要的也许是尽快学会如何“爬起来”。有句老话说得好，“跌下去不疼，爬起来才疼”，这就是痛定思痛的一种表现了。反思固然必要，可是，如若长久地斤斤计较于“痛”上面，那就反而作茧自缚、手足无措了。

■ 人性弱点厚黑真言二十二：八面玲珑

——『上帝把门关上之时，必会打开另一扇窗。』凡是厚黑高手，不论在任何情况下，都能拐弯抹角地找到那扇窗。即使没有那扇窗，他也会自己造一扇窗，甚至破门而出。

“上帝把门关上之时，必会打开另一扇窗。”凡是厚黑高手，不管是在任何情况下，都能八面玲珑、拐弯抹角地找到那扇窗。即使没有那扇窗，他也会自己造一扇窗，甚至破门而出。

◎ 挖个坑就会有水

俗话说，在地上挖个坑就会有水。同样，想个厚黑主意就会来钱。老天总是长眼的，天无绝人之路。

张仪是战国时期一个才华横溢的纵横家，他在辅佐秦惠王时，献“连横破纵”之策，为秦国最终统一天下确立了正确的外交战略。

但是，张仪刚出茅庐时并不是很成功，而是挫折不断、潦倒得形同乞丐。

张仪四处游说自己的政治主张，推销自己的才华，企图能在某个国家谋得个一官半职。可是，在众多君王中，具有慧眼的人却少得可怜，致使张仪四处碰壁。

后来，张仪又带着几个随从转到了楚国。楚怀王对他很不重视，连见都不愿意见他。等了很久，盘缠已经用光，不得不饿着肚皮东奔西走。随从们忍受不住，纷纷想离他而去。

张仪毫无办法，只是硬着头皮宽慰大家：“再捱几天吧，等我见到楚王，包管你们享尽富贵。”

楚怀王总算同意召见张仪了。可是，此时的张仪已对楚王失去了信心，认为他是一个不堪辅佐的的君王，不想为他效力了。不过，为了改变目前的窘境，张仪还是决定应召求见，他想先捞一笔钱财，再到他国去谋求发展。

当时的楚怀王的确是一位昏君，他将忠臣杀的杀，赶的赶，终日不理朝政，泡在南后和郑袖两个绝色美人的怀里。

张仪就准备借这两人美人达到自己的目的。

楚怀王召见张仪时，显出极不耐烦的样子。张仪不管这些，没像往常那样高谈阔论自己的政治见解，而是客套几句后，就开门见山地说：“如果大王不想用我，请允许我到晋国去。”

“那你去吧！”楚怀王毫无挽留之意。

“大王不想从晋国得到点什么东西吗?”

“黄金、珠宝和象牙，楚国都有，我不要什么了。”楚王显出送客的神情。

“难道美女也不要?”张仪赶紧问了一句。

“美女?”楚王一听立即改变了态度。张仪乘机将中原一带的美女是如何之美、如何懂得情趣夸张地描绘了一番，直引得楚王嘴巴都合不拢。楚王想，楚国地理位置偏南，而中原一带地广人杰，如能得到那里的美女见识见识，当然是三生之幸。于是，楚王给了张仪一大笔金银财宝，让他火速去办这件事。

张仪故意把这个消息传开，直传到南后和郑袖的耳朵里。两位妃子大起恐慌，担心中原美女来了之后，自己就会失去君王的宠幸。

不久，南后和郑袖的使者就跑到了张仪的住处，共送来1500两黄金，希望他不要带回中原美女。

张仪得到两大笔钱财，就打点行装，准备动身了。临行前，到楚王宫里辞行。

楚王一心期盼着中原美女早日到手，高兴地接见了张仪，并赐给他酒喝。几杯酒下肚之后，张仪仗着醉意，大胆请求说：“能不能请大王最宠幸的人也赐我两杯酒?”楚王破例叫出南后、郑袖来。

张仪一见南后、郑袖，使劲睁了睁眼睛，一下跪到地上，“我做了一件蠢事，请大王问罪。”

“这是怎么回事?”楚王莫名其妙地问道。

“我毕生走遍天下，从没见过像两位贵妃这样的美人。前些天还说要从中原寻访美女，真是愚蠢之至，罪该万死!”

楚王听了哈哈大笑：“算了，算了。我也知道，天下没有比这两位更美的女子了。”

张仪不费吹灰之力就改变了自己的困境。后来，他终于在秦国封相，大展宏图。

〔第四篇〕

中山国的相国司马熹曾经很得国王的信任，但情况突然发生了变化。国王的宠姬阴简不知怎么对司马熹存有偏见，非常憎恨他，常给国王吹枕边风，说他的坏话。一而再，再而三，国王信以为真，渐渐疏远了司马熹，并好几次流露出要更换相国的意思。

俗话说，伴君如伴虎。只要君王觉得某个大臣不大合意，随便找个岔子就可以摘掉他的乌纱帽，甚至还可以连脑袋一起搬家。司马熹过着这种担惊受怕的日子，时时刻刻如履薄冰。

如何摆脱困境呢？解铃还须系铃人。司马熹想，自己和阴简并无利害冲突，应该是可以消除误解的。当时，中山国国王尚未立皇后，而国王的几个宠姬已展开了激烈的竞争，只要能帮助阴姬在这场竞争中获胜，必定会前怨顿消的。

国王之所以一直在几个宠姬中左右摇摆，不知立哪个为好，一方面是因为这几个宠姬都很讨他的欢心，另一方面是因为每一个宠姬的背后都有一帮大臣在出谋划策。司马熹原先并不愿意介入这种宫廷之争，但当他做出了帮助阴简的决定之后，立即显示出技高一筹的本领。

司马熹乘着出访赵国的机会、开始实施自己的计划，他对赵王说："听说贵国美女很多，可说老实话，我这几天所见的，没有一个能和我国的阴简相比。她那相貌之美，人品之好，仙女一般，真是比花花失色、比月月无光。她的眼、鼻子、脸蛋、头形、天庭无不精美之至，完全像一个帝王之后的仪态，决非一般的诸侯妃姬啊！"

赵王听罢，立即喜形于色，表示要将这位美人弄到手。司马熹欲擒故纵地说："只怕我国大王不肯舍弃啊！"赵王只是傲然一笑。

司马熹回到国内，添油加醋地报告说，赵王是如何地好色，如何在暗中想将阴简据为己有。中山国王听了，十分恼怒。过了几天，赵国的使者果然来到，要求将阴简送给赵王享用，否则就刀兵相见。

中山国国王哪里肯依，可赵国是个大国，如不满足它的要求，就会有灭国亡家的危险。国王愁眉不展，大臣们慌了手脚。这时，司马熹登场了，他对国王说："赵国我们是得罪不起的。赵王来要阴简，我们不给就会亡国，给了呢，又一定遭人耻笑。别人会说，连国王的宠姬都让人霸占了。不过，我倒有一个两全之策！"

"快说"，国王像抓住了一根救命稻草。

"大王只要册封阴简为王后就可以了。从来没有谁敢要别国的王后为妻的，因为那样会遭人唾骂。这样既绝了赵王的邪念，又使他失去了刀兵相加的理由。"司马熹不紧不慢地分析着。

"说的有理，就这么办了。"国王转怒为喜。

阴简顺利地登上了王后宝座。她对出了大力的司马熹自然是感恩戴德。

就这样，司马熹略施小计就扭转了自己仕途上的危机，并使自己在中山国的地位更加巩固了。

◎ 利用矛盾，变被动为主动

武则天在争夺权力的过程中，有同党，也有敌人和大量的中间派。她善于在后两者中争取到在某一问题上有共同利益的一批人，为己所用，去收拾异己。而大的变动发生时，正是利益分合最激烈的时期，也正是武则天利用矛盾施展厚黑手段的时候。

武则天用变的最好事例是她为实现临朝称制，先利用，后来又消灭了裴炎集团。

高宗死时，他的遗嘱并未授予武太后临朝称制的权力，关于武氏的权力，他仅说了一句话："军国大事有不决者，兼取天后进止。"新皇帝对一般事务乃至军国大事中能拿准的问题，都可以自行决定，用不着请示太后，只有那些拿不准的问

题，才“兼取天后进止”。这对于习惯了掌握大权，政由己出的武则天来说是不能忍受的，她要搬倒头上的新君。

在整个废立过程中，裴炎集团起了几乎是不可替代的的作用。当然，武氏家族自然是废立的坚决支持者，但要他们干这种事却不太合适，因为这太露骨，容易招人议论，从长远的观点看来，并不利于武氏家族。

裴炎集团又是怎么形成的呢?

当时，朝廷有“显庆先进”和“上元后进”的矛盾。所谓“显庆先进”，就是在高宗早年显庆年间便已经在政治上春风得意的人物，许敬宗、李义府等就是这样的人物。所谓“上元后进”指的是直到高宗晚年上元年间才开始在政治上发迹的人物，武承嗣等及北门学士如刘祎之、元万顷等就是这样的人物。显庆先进是皇后在永徽夺宫中的倚靠对象，上元后进则是皇后在全面夺权时候的倚靠对象。

到了上元年间，许敬宗等都已死去，但他们的家族依然存在。他们的子弟对武承嗣等是看不顺眼的。所谓“显庆先进”与“上元后进”的矛盾，就是显庆先进的子弟们与上元后进的矛盾。

由上元至永隆，政治上出风头的人物是刘祎之、元万顷等人。但从永隆元年起，裴炎逐渐发达起来，后来形成了一个集团。永隆元年四月，裴炎进了宰相班子。4 个月以后，太子李贤被废，他被任命为李贤案三大主审人之一。在这个时候，他与刘祎之走到一起来了。刘是北门学士中首脑人物，讨伐李贤的笔杆子，裴与刘的结合是极自然的。这是裴炎集团形成的第一步。到高宗临死时，裴炎又成了顾命大臣，受遗诏辅政李显。他是高宗去世时惟一在场的大臣，威望飙升。683 年，他升任中书令，成为外廷的首席大臣。这是他权力发展的最高峰，在他身边，一个集团正在形成。其中，除了刘祎之这样的大“秀才”，还有西北方面的大将军程务挺等人。

裴炎集团有一个不成文的政治纲领，那就是拥立李旦为皇

帝。这样个实力强大，还带有若干亲李唐色彩的集团被武则天看中了，最重要的是，目前他们有共同的利益和目标。裴炎集团如果要实现他们的政治纲领：拥立李旦，现在就是最好的时候，过了这个村，没了这个店。于是，在“显庆先进”和“上元后进”的抉择中，武氏心中的天平倒向了后者。

废君需要一个理由。一个突发的事件又被武则天利用了。李显知道自己处境不妙，名义上，他享有绝大的权力，但是实际上，他上有悍母，下有权臣，各怀鬼胎，居心叵测！所以他即位之后，就将老丈人韦玄贞由普州参军调为豫州刺史。十来天后，又打算将他调至中央作侍中。侍中是门下省首脑，是个极为重要的职务。裴炎不同意韦玄贞任侍中，态度相当强硬，因为现任侍中刘景先是裴集团中人物。中宗很生气，说道：“我就是把国家都让给韦玄贞，又有何不可！”

嗣圣元年（684 年）二月六日，太后在洛阳乾元殿召见百官，宣告废立。然后，她带着裴炎，刘伟之、程务挺及大群御林军兵士进入内殿。有人向皇帝宣读了废立的诏书。“我何罪?”皇帝问道。“你要把天下交给韦玄贞，焉得无罪?”太后答复。

李显被迫离开了皇宫。第二天，李旦登上了帝位。

二月废立是裴炎等与太后两支力量打伙求财。但在这一次行动中，裴炎等不知道自己落人太后的圈套中。

裴炎等梦寐以求的是拥立李旦，而对于临朝称制，他们坚决反对。既然如此，裴炎等在废李显过程中，为什么这样大卖力气呢? 这就是武太后的艺术。她对裴炎等的心理是了解的，根据后来的事实看，在双方密谋的过程中，武太后根本没有提出临朝称制的问题。她同意了裴炎等的要求：在李显废立后，立李旦为帝。太后的这种态度，驱使着裴炎等去为她卖力。但事情没按裴炎一伙的希望发展，李显被废后，新立的皇帝李旦“居于别殿”，“政事决于太后”，李旦不得参与。在这场竞赛中，裴炎输了。首先是武氏的权力超过了裴炎，然后又是武氏

的智力超过了裴炎！结果就使得裴炎目瞪口呆，哑巴吃黄莲，有苦说不出。

武则天实现了临朝称制，是这场政变的最终赢家。但新的变故又出现了。由于“显庆先进”的失意，他们开始利用人们对武后称制的不满发动了一切军事政变。684 年夏，他们在十几天内就裹胁了十几万人，声势浩大。

事变发生后，武则天和心怀怨望的裴炎都想让这次事变朝着有利于自己的方向发展。裴炎方面需要控制叛乱，要使叛乱局限在江南一隅，不发展到中原来，否则他会被作为废君的逆臣除掉；另一方面，他又需要叛乱。对他来说，叛乱是一种兵谏，他可以借此向武氏施加压力，逼她交出政权取消临朝称制。他针对叛军《讨武檄文》的主题，提出：“若太后返政，则此贼不讨而解矣！”大有以静制动，逼太后焦急问计之意。裴炎的侄子薛仲璋是叛军的首脑之一，正力图使叛军南下占据金陵而不是西进直指洛阳。

而武则天则坚决主张征讨叛军。她利用叛军在南下还是西进的问题上犹疑不决的机会，在得到消息后七日之内就调集了 30 万部队进讨，十月大败叛军。

武则天不管内战已开，还是运用厚黑手段把裴炎一党下狱除去了。

◎ 第三者的油水最多

《厚黑学》开篇即说，三国英雄在曹操、刘备之后，此外还有一个孙权，他和刘备同盟，并且是郎舅之亲，忽然夺取荆州，把关羽杀了，心之黑，仿佛曹操，无奈黑不到底，跟著向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他与曹操比肩称雄，抗不相下，忽然在曹丞相驾下称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，跟著与魏绝交，其厚的程度也比刘备稍逊一点。他虽是黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不

算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展开来，你不能征服我，我不能服你，那时候的天下，就不能不分而为三。

曹操也说："生子当如孙仲谋。"孙权到底有什么本事，让这位大奸雄刮目相看呢。其实，是他采取了正确的策略，不但保住了江东，还成了三分天下的主人。孙权给自己的定位就是"第三者"，他一般不主动攻击别人，但一旦有油水，决不放过，所以，三国之中，孙权用力最少，受益最大。

建安五年，18 岁的孙权刚刚继位，见到鲁肃，询问方略大计。鲁肃道："肃窃料之，汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东，以观天下之衅。规模如此，亦自无嫌。何者，北方诚多务也。因其多务，剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极，据而有之，然后建号帝王以图天下，此高帝之业也。"

鲁肃这番话，提出了孙吴在江东立国和发展的总战略决策。他认为"汉室不可复兴，曹操不可卒除"，具体步骤分为四步：

第一，鼎足江东，以观天下之变。这在赤壁之战后实现了。第二，相机攻取荆州，尽占长江中下游地区。这在建安二十四年吕蒙袭杀关羽后也实现了。第三，建号称帝。公元 229 年，孙权称帝，这也实现了。第四，统一天下。最后一步，没有实现。

孙权采用了鲁肃的建议，作为基本国策。在孙刘联盟之下，终于形成了三国鼎立的局面。但是此后，主要是刘备和曹操两人斗来斗去，孙权一般都在旁边观看，形势有利的时候，他再动一下手。收复荆州，就是一个大手笔。

在荆州问题上，孙刘两家有着不可调和的矛盾。赤壁之战后，两家在荆州问题上的矛盾日益突出。后来刘备全力和曹操周旋，关羽也从荆州进攻曹操。孙权见形势大好，就派吕蒙进攻荆州。糜芳、傅士仁叛降，关羽败走麦城，被俘遇害，荆州遂为孙权夺去。

杀了关羽后，孙权意识到将面临一场重大危机。为了防止蜀、魏夹击的危险，孙权首先力求避免和刘备的生死相拼，不惜屈尊下就，向刘备求和，并做出一些重大让步：将孙夫人送回成都，缚还糜芳、傅士仁，归还荆州，希望重新与刘备“永结盟好，共灭曹丕。以正篡逆之罪。”

但刘备心伤关羽被杀之痛、断然拒绝。孙权看到与刘备的决战已不可避免，就立即向曹丕写表称臣。曹丕于是派使者到东吴，封孙权为吴王。当时许多大臣反对这样做，但孙权不顾众人阻挠，亲率百官出城迎接魏国使者，恭顺地接受了曹丕的封爵。

孙权这种策略，根本上扭转了三国鼎立格局将被打破所带来的严重后果，避免了魏蜀联手攻来的灭顶之灾。以策略的灵活性为军事上的胜利赢得了时间和条件。后来吴蜀彝陵之战，陆逊大败刘备，使蜀军元气大伤，而曹丕始终保持中立，未来趁火打劫，都是他善于应变的结果。

刘备死后，诸葛亮恢复了孙刘联盟，孙权重新当了“第三者”，坐视诸葛亮和司马懿斗法。当蜀国和魏国在战争中逐渐削弱的时候，吴国则保持了发展和强大，乘机向辽东和海上发展，取得了成功。

■ 人性弱点厚黑真言二十三：软磨硬泡

软磨硬泡立足于韧性与耐心，着眼于感化对方，所谓『精诚所至，金石为开』。厚着脸皮而克服害羞和自卑，主动出击，不达目的誓不罢休。

软磨硬泡立足于韧性与耐心，着眼于感化对方，所谓“精诚所至，金石为开”。厚着脸皮而克服害羞和自卑，主动出击，不达目的誓不罢休。拿出耐心，妙示诚意。

◎ 好事须多磨

笑脸相迎、幽默开道，或者调动眼泪苦苦哀求，是泡蘑菇

最为有力的厚黑技巧。取得对方的认可、同情甚至赞赏才是我们所要达到的目的。如果不分对象、不顾自身条件一味纠缠，定会落个无赖之名，甚至惹祸上身。

俗话说“一回生，两回熟”，与陌生人，尤其是异性打“第一回交道”，是值得潜心研习的艺术。和人家一点交情也没有，何谈去“泡”得他心软呢？人情，永远是关系学的核心所在。

1946年4月，上光敏夫被推举为石心岛芝浦透平公司总经理。当时，日本二战新败，百姓生计窘迫，企业的发展更是困难重重，其中最大的困难就是筹措资金。即便是那些著名的大企业，资金也相当紧，更何况芝浦透平这种没有什么背景的小公司，就更没有哪家银行肯痛快地借钱给它了。上光担任总经理不久，生产资金的来源就搁浅了。为了筹措资金，上光不得不每天去走访银行。

一天，上光端着盒饭来到第一银行总行，与营业部部长长谷川（后升为行长）商议贷款事项。上光一上来就摆出了不达目的誓不罢休的气势。长谷川则装出爱莫能助的无奈之态。双方你来我往，谈了半天也没谈出结果来。

时间过得飞快，一看到疲倦的长谷川有点像要溜走的样子，上光便慢条斯理地拿出了带来的盒饭，说：“让我们边吃边谈吧，谈到天亮也行。”硬是不让长谷川与营业员走开。长谷川只好服输，最终借给了他所希望的款项。

后来，为了使政府给机械制造业支付补助金，上光曾以同样的方式向政府开展申诉活动。于是在政府机关集中的霞关一带，就传开了说客上光的大名。

上光的行为具备了主要的泡蘑菇战术要领：脸皮要厚，不至于一见到“钉子”就缩回头；明显地表达了不达目的不罢休的决心；表面上是软磨硬泡的无理性，实际上是以真诚感动了对方。换句话说就是要设法软化被泡对象，讲究“泡法”的礼貌性、合情理。要不愠不火，而不能让对方真生气而反脸相向。

一位拉关系的高手，用一个“粘”字概括了自己的经验：

“要说拉关系，咱们是大行家了。有用得着的人，想什么办法也能把他粘上。在轻工业局管材料的那个老薛，简直就是我们衣食住行的父母，不拉上关系还行？你看他现在跟咱们吃吃喝喝，有说有笑的，当年见到我却连个招呼都不打。那时候我只是在办公室里和他见过一面。人家连正眼都没瞅咱们一眼。我可不怕你架子大。我很快就把他的底摸清了。当天晚上，我买了一个高级儿童玩具，就往他们家去了。他还是不理我，脸阴得快要下雨了。我假装没看见，拿出玩具和他小儿子玩起来了。他想撵我走，但这句话他硬是没说出口，他最疼他小儿子，我这叫投其所好。

“从此之后，我三天两头往他家跑，每次都买点玩具、挑比较便宜的买。这时候礼太重了，反而让他生出防范之心。老薛对我还是爱理不理的样子，我还是假装看不见，与他小儿子一起玩。我这人最烦小孩，在家里连自己的小孩都不抱，现在可真有耐心，40 岁的人跟个七八岁的小孩泡上了。我那个样子也够人瞧的，但我不在乎。

“我就这样跟老薛泡上了蘑菇，每次都是跟他儿子玩，一句也不提正经事。终于有一天，他耐不住性子，找我来扯闲话。我暗地里松了一口气，关系就算套上了。人嘛，都长着心，处长了自然就会有感情，只要你能熬得住就行。

“我知道有人说我这叫丢人现眼，真是书生之见！天下谁能不求人，你能房顶开门、锅台打井吗？求人就得低三下四，难道还让人家反过来跟你说好话不成？我丢了面子，但办成了事，挣了钱，你没丢面子，可是什么事办不成。

“我的经验只有四个字，那就是死皮赖脸，也可以说只有一个字，那就是粘。咱不是大官，也没当官的亲戚，所有的关系都得现拉。”

埋头做事者常常是事业心很强或对某事很感兴趣的人。一旦开始做事，便全身心投入，不愿再见他人。这种人往往惜时如金，铁面无情。要敲开这种人的门，首先不要怕碰“钉

子”，还要有足够的耐性，并且要善于区分不同情况或硬缠或软磨，直至达到目的。

毕加索之子小科劳德正是用软磨的办法才敲开了正埋头作画的母亲的门。其母弗朗索瓦兹·吉洛特十分爱好绘画，一入画室便不容有人打扰。一次，儿子想让妈妈带他去玩，可吉洛特已全身心投入到绘画上，听到敲门声和儿子的喊声，只是回应了一声“嗳”，仍旧埋头作画。停了一会，儿子又说：“妈妈，我爱你。”可得到的回应也只是：“我也爱你呀，我的宝贝儿。”门还是没开。儿子又说：“我喜欢你的画，妈妈。”吉洛特高兴了，她答道：“谢谢！我的心肝，你真是个小天使。”可仍旧不去开门。儿子又说：“妈妈，你画得太美了。”吉洛特停下笔，但没有说话，也没有动。儿子又说：“妈妈，你画得比爸爸好。”

吉洛特的画当然不会比丈夫毕加索画得更好，但儿子的话却句句说到了她的心里，她也从儿子那夸大的评价中感到了儿子的迫切心情，最终还是把门打开了。

有些公司主管还利用职员的耐心不足，使用“磨”说服职员服从公司安排。某家大公司的人事主管，在说服被贬职的职员方面很有一套攻心的方法，可以让他们心服口服。

首先，他把职员一个个叫来，先让他们尽量说出心中想说的话，等到算准对方说得差不多时，才适时说出“你的心情我很了解”，单靠这一句话，许多人便会做出松了一口气的表情。之后，他再接上这样的话：“我要是你的话，会喜欢待在小公司！不但没有烦人的人际关系，且可尽情发挥所能，而且被肯定的机会也很多。事实上有许多人正是因为在分公司的成绩才造成升迁的机会！”

这并非强迫对方接受自己的说辞，面要让人感觉我是站在他的立场提出建议。这才是秘诀，他便是用这种方式成功的。

海耶斯是美国俄亥俄州的著名演说家。他一直记着 30 年前，他还是一个全然生疏、紧张兮兮的实习推销员，在推销收银机时的情景。

一位老练的前辈带我来到某个地区。当我们进入一家小商店时，老板突然大叫："我们对收银机没兴趣！"那位前辈就靠在柜台上，咯咯笑了起来，仿佛他刚听到世界上最好笑的故事一样，店老板瞪着他。

"我的朋友直起身子，微笑着道歉说：'我忍不住要笑。你令我想起另一家商店的老板，他也说他没兴趣，后来他成了我们最好的主顾之一。'

"随后这位熟练的前辈继续很正经地展示他推销的货品，每一次老板表示他对这东西没兴趣，我的朋友就把头埋在臂弯里，咯咯笑了起来，然后他会抬起头来，又说一个故事，同样是说某人在表示不感兴趣之后，买了一台新的收银机。

"大家都在看我们。我当时窘透了——其实是怕死了。我对自己说：'他们会以为我们是一对傻瓜，而把我们赶出去。'那位前辈只是继续地咯咯笑，把头埋进臂弯里，再抬起头来——把店老板的每一声拒绝转变为他幽默的回想。

"很奇怪的是，不一会儿，我们搬进一台新的收银机。我的朋友以思想周密的行家口吻，向老板说明用法——老板居然买了！"

对付软磨硬泡中的尴尬，笑声和幽默是最好的润滑剂。有道是"伸手不打笑脸人"，受缠者很难翻脸正是继续泡下去的有利条件。

大部分的人，都会对带着笑脸的人有一份莫名的安全感。阴暗的脸色，总会给人一种疑惑感、嫌恶感、威吓感。因此，我们不能不注意自己是否有一幅明朗的表情。可能的话，总是让自己有一幅明朗的笑脸。如此下去，对方很可能被你"笑化"，答应你的请求。

◎ 人心都是肉长的

拿破仑的妻子约瑟芬是前博阿尔内子爵夫人，一向水性扬花，生活放荡。当拿破仑在意大利和埃及战场浴血搏斗时，新

婚不久的她却与一个叫夏尔的中尉偷情私通，对拿破仑毫无忠贞可言。她原以为拿破仑会战死在沙漠中，已经不再等待他回来。

1799 年 10 月，拿破仑从埃及回到法国并受到人们热烈欢迎，约瑟芬惊呆了。拿破仑成了欧洲最知名的人物，法国的救星，前程无量。她欺骗了拿破仑，这时又后悔了。于是她不辞辛苦，坐着马车，长途跋涉，去法国南部的里昂迎接拿破仑。她想在拿破仑与家人见面前见到他，并趁着他的兴奋蒙骗住他，不使自己的丑事暴露。

她好不容易到达里昂，可是拿破仑已从另一条路走了，并与家人会合。拿破仑对妻子的不贞早有耳闻，只是不怎么相信，当他确信约瑟芬对他不忠时，他暴跳如雷，下定决心与其离婚。

约瑟芬知道大事不好，日夜兼程赶回巴黎。

拿破仑吩咐仆人不让她走进家门。她勉强进了门，静下神来，决定壮着胆子去见丈夫。她来到拿破仑的卧室门前，轻轻敲门，没有回答。转动门把，门被锁得死死的。她再次敲门，并温柔而哀婉地呼唤，拿破仑没有理睬。

她失声大哭，短促呻吟，拿破仑无动于衷。她哭着，用双手捶打着门，请求他原谅，承认自己因一时的轻率、幼稚而犯下了错误，并提起他们以前的海誓山盟。还说如果他不能宽恕，她就只有一死。但这些仍然打不动拿破仑。

约瑟芬哭到深夜，不再哭了，她忽然想起孩子们，眼睛一亮，燃起了希望之光。她知道，拿破仑爱她的两个孩子奥当丝和欧仁，尤其喜欢欧仁，这是打动拿破仑心肠的好办法。倘若孩子们求他，他可能会改变主意的。孩子们来了，天真而笨拙地哀求着。

人心都是肉长的，约瑟芬这一招终于成功。看来拿破仑还不如约瑟芬厚黑。

拿破仑虽然知道约瑟芬已背叛了他，然而她的哭声在他的脑海里泛起他们相爱的美好回忆。奥当丝和欧仁的哀求声冲破

他心中设下的防线，他已热泪盈眶。于是，房门打开了，拿破仑与约瑟芬重归于好了。后来拿破仑登基时，约瑟芬成了皇后，荣耀之至。

在蘑菇之中添加些眼泪，可以有效地软化对方，让你的苦苦哀求更为动人，达到加速感化对方的效果。伸手不打笑脸人，打“哭成一个泪人”的恳求者更很少人会做。

“眼泪战术”并不一定局限于哭鼻子，凡装成一付可怜样的办法，都属于一种技巧。推销员与记者的做法一般比较典型。

推销员推销产品时，很可能遭到客户的拒绝，但过了一段时期之后，他又毫不气馁地再次来了，客户看到他汗水淋淋，却还满脸笑容，不买就觉得再也过意不去了，于是就买了一点。

落雨下雪是推销员上门的好日子。外面下着雨，别人都躲在家里，而推销员站在门口，不能不使你产生同情心，因而难于拒绝。虽然我们都很清楚地知道，这是推销员所采取的一种策略，但毕竟他要这样做了，对此你能无动于衷吗?

这种推销方法，就是巧妙地利用了人情的弱点。本来不打算购买的人，也会产生“再也不能让他白跑了”的想法，使他们有种心理负担和欠人情债的感觉。要使对方作大幅度的退让，就要能够让对方多积累些微小的心理负担，当这种心理负担扩大到一定程度时，对方就只能让步了。

新闻记者从事采访工作，一般是在晚间和早晨进行。譬如：在发生某种巨大的政治事变时，新闻记者就事先打听到与此相关的人，等下班后，或者上班前，去进行采访。因为这种时候，一般人都在休息，而新闻记者还在干活，就会使对方产生心理负担，不告诉他这件事，心里就会过意不去。

常言道：“人情卖给熟面孔”。给不给面子往往是熟人之间的事。因此，与陌生人拉关系、套近乎，光是厚脸皮不行，死磨硬泡更谈不上，必须讲究方法。俗话说，一回生，两回熟，只要能打开突破口，与对方拉上关系，就要毫不放松，接

二连三地贴上去，日久天长，双方的关系就有点儿扯不清了。下面介绍几种厚黑技巧：

1. 制造自然接近对方身体的机会。

这是某位评论家在杂志上提到的，当他在百货公司买衬衫或领带时，女店员总是会说："我替你量一下尺寸吧！"每当这时，这位评论家都会在心中喝道："嗯！这种方法真不错，我上当了。"这是因为对方要替你量尺寸时，她的身体势必会接近过来，有时还可能接近到只有亲密的人才可能的极近距离，使得被接近者的心中，兴起一种类似谈恋爱的兴奋感。

每个人对自己身体四周的地方，都会有一种势力范围的感觉，而这种靠近身体的势力范围内，通常只能允许亲近之人接近。相反，像这位评论家一样允许别人进入你的身体四周，就会有种已经承认和对方有亲近关系的错觉，这一点对任何人来说都是相同的。

"手放在你肩膀，我们已是情侣"。的确，本来一对陌生的男女，只要能把手放在对方的肩膀上，心理的距离就会一下子缩短，有时瞬间就成为情侣的关系。推销员就常用这种方法，他们经常一边谈话，一边很自然地移动位置，挨到顾客身旁。

因此，只要你想及早造成亲密关系，就应制造出自然接近对方身体的机会。

2. 见一次时间长不如见面次数多。

对一名成功的推销员来说，经常到主顾家中去，被认为是和主顾熟悉的要诀之一。尤其是以"到附近来办事，顺便来看看你。"这种说法，更能抓住主顾的心。像这样习惯于亲近的方法，在心理学方面被认为和学习一样。一般对学习的看法，认为集中学习不如分散学习来得有效。

譬如我们要用 12 小时学习，那么一天用功 2 小时，而连续一个礼拜，比一口气熬夜念 12 小时更加有效。此外，到驾驶训练班学习驾车，一天的练习时间也都有一定的限制，绝不会让你超出时间，也就是利用这种分散学习的效果。

在人际关系方面，使对方产生亲近感，也就是给予对方好印象的基本条件。而要满足这项条件，利用这种“分散效果”，可说是给对方强烈印象的最好方法了。

一般而言，整夜在一起喝酒的朋友，和有长时间交往的朋友相比，乍看之下好像前者的人际关系较稳固，但实际上，这种关系如不加以持续，那么两者之间的交情就会愈来愈谈，这一点是显而易见的。譬如有人问你：“你和某人的关系如何?”而你回答：“我见过一次”和“偶尔会见面”，那么给人的印象就不同了，而和“常见”这个回答又更不同了。道理显而易见，见面的次数和两人之间的亲近度是成正比的。

3. 对初次见面的对方，采取位于旁边的位置。

每个人都有同感，就是和初次见面的人对面谈话，真是一件不好受的事。这是因为两人的视线极易相遇，而导致两人之间的紧张感增加。一位富豪曾经谈起，如果有人向他借钱，他就会和他面对而交谈。因为这样谈话会使对方紧张而不敢乱开口，即使借给了他也不敢不还，而相反借钱不还的，都是坐旁边位置谈话的人。

与人交谈时坐在旁边的位置，自然就会轻松下来，这是因为不必一直意识到对方的视线，而只在必要时看他的视线即可。坐在对方旁边的位置与之交谈，对亲近感的增加很有帮助。因此，和初次见面的对方要增加亲近感时，最好避免和他面对面的交谈，而应尽量坐在他旁边的位置，才能令对方的视线有转移之地，同时因为不会产生紧张感，所以能很快建立亲近感。

◎“粘”上你的意中人

日常生活中，有时碰上了让你怦然心跳的异性，可老是无法接近和搭话，令人总是抱憾良久。下面介绍爱情交际学中巧妙厚着脸皮与素不相识的异性“粘”上的办法。

1. 要树立搭讪并非是什么不要脸的观念，克服恐惧心理。

一见倾心而终成眷属，这种富有浪漫色彩的爱情故事在西方国家屡见不鲜，但在我国大多数似乎只存在于言情小说或少男少女的玫瑰色的梦中——由于受“男女授受不亲”、“男女之大防”等传统思想的影响，即使你与对方一见钟情，也只好把这种情感深藏于心，甚至故意无动于衷，自己折磨自己。有人说：“爱情是一种缘分”，但如何把握住“天赐良缘”？

一般情况下，每个人都喜欢倾听别人谈话，如果听到的是奇闻趣事，则兴趣更浓。有的女性看起来高傲甚至面若冰霜，似乎难以接近，实际上她内心的孤独感更强，她是用冷漠的面具来掩饰内心的不安，而你得体的搭讪反倒易引起她的积极反应。因此，你不必顾虑，要有勇气。攀谈时要面带微笑，微笑能消除自己的紧张情绪，并且能融洽谈话的气氛。同时，应以充满真诚的、明亮有神的眼睛注视对方，这不仅是一种礼貌，也是沟通感情的辅助语言，且易使对方减少戒备，产生信赖。但不宜长久凝视对方，注视使人感到亲切，但凝视陌生人则让对方觉得害怕。

2. 寻找共同点作为话题。“物以类聚，人以群分”，每个人的社交圈，实际上都是以自己为圆点，以共同点（年龄、爱好、经历、知识层次等）为半径构成无数的同心圆。共同点越多，圆与圆之间交叉的面积越大，共同语言也越多，也最容易引起对方的共鸣。比如，同班同学就比同校学生亲密，同宿舍的又比同班的要好，同桌比同宿舍的更容易建立起牢固的友谊，如果既是同桌又是老乡，那简直可以成为铁哥们。因此，在与他人搭讪时，一定要留意共同点，并不断把共同点扩大，对方谈起来才会兴致勃勃，谈话才会深入持久。一部美国电影里有这么一段情节：彼此陌生的男女主人公坐在火车上，看得出，这位仁兄对坐在对面的女士颇有好感，于是他开始无话找活：“小姐，请问去哪里？你没带行李，估计不是出来旅行的吧。”女士回答：“我去菲尔德镇，没必要带行李。”“哦，菲尔德镇，那可是个风景优美的好地方。”女士笑着点了点头。那位先生又说：“对了，车站边的那个咖啡馆还在吗？一

年前我去过一次，那儿的咖啡味道真是棒极了！”女士：“是的，我周末也常去那里，气氛挺不错，布置得也很有情趣。”……

就这样，双方从一个小镇谈到咖啡、共同的爱好、对方的姓名、生活经历等等，共同点不断扩大。待女士下车时，彼此成了一对依依不舍的朋友。

3. 不要过于严肃或带着架子，如能幽默一点，效果会更好。与陌生的异性交谈，不能一本正经，要有幽默感。幽默是人际关系的润滑剂，是智慧的结晶，它带给别人的是快乐，谁能拒绝这令人赏心悦目的礼物呢？有这样一则故事：在拥挤的公共汽车上，一小伙子不慎踩了别人的脚，回头一看，原来是位姑娘，姑娘满脸怒气，小伙子忙说：“对不起，对不起，我不是故意的。”接着又伸出一只脚，认真地说，“要不，你也踩我一下。”姑娘一下子被这句话逗乐了。小伙子再次趁机搭讪，姑娘很乐意地和他交谈。他的活泼和幽默，给姑娘留下了很深的印象。

有的人自我感觉很好，而且各方面条件确实不错，但为什么常常在与异性搭讪时遭到冷遇，自讨没趣？关键就是有优越感，高高在上，谈起自己眉飞色舞，这是令人讨厌的。即使你取得了巨大成功，但如果一味地自吹自擂，只会令人望而远之。一般而言，人们对那些经历坎坷、屡遭不幸而最终出人头地的人容易产生同情、亲密和佩服。因此，政治家或歌星，为了提高知名度和赢得支持，往往再三渲染自己为取得成功付出的巨大努力或童年的不幸遭遇。这实际是一种技巧。由此可见，在与陌生的异性交谈时，对自己的成功不妨“不经意”地谈谈，而要多方面交谈昔日的坎坷、拼搏的历程和不幸的遭遇，这样就容易唤起对方的好感和钦佩。

4. 多谈对方关心的事情。搭讪中，你不可大肆吹嘘自己，这只会令对方反感。你必须把对方关心的事放进去。对方关心什么呢？人们最关心的是自己，这是人类最普遍的心理现象。比如，当我们观看一张合影相片时，最先寻找的是自己，如果

自己的面目照得走了样，就会认为整张照片拍得不好。因此，你必须谈对方所关心的，不断提起，不断深化，对方不仅不会厌恶，而且还会认为你很关心体贴他（她）。

小王到粮食局去转款，人很多，年轻的女出纳忙个不停，有点不耐烦，看起来她对这份工作不满意。小王一见这位漂亮的女出纳，心里突然产生了一个念头："我想使她对我有好感，不过得和她谈谈与她有关的事。"经过观察，小王发现了她的优点。轮到给他填支票时，他边看她写字边称赞说："你的字写得真不错，现在像我们这样的年轻人，能写这样一手好字，确实不多见。"女出纳吃惊地抬起头，满脸通红："哪里？哪里？还差得远呢。"小王真心诚意说："真的很好，你大概练过字帖吧。"女出纳说："是的。""我的字写得一塌糊涂，能把你用过的字帖借给我练练字吗？"女出纳爽快地答应了，并约好下午到办公室来取。一来二往，两人有了感情，并最终结成良缘。

5. 策划好一个小事件，显得是偶然巧合。有时，你可能没有机会和陌生的意中人接触，更谈不上去搭讪，在这样的情况下，你可以"制造"一个机会。一个夏天星期六的下午，一位五官端正、衣着人时的青年手捧一束红玫瑰，礼貌地敲一间公寓的门。公寓的主人是联邦德国外交部年轻女秘书海因兹。她谨慎地打开门，而对这位不速之客，她不知所措，难堪之余，这位男士连连道歉："我敲错了门，是个误会，请原谅。"然后转身离去。未走两步，又转身走过来对海因兹说："请收下这束鲜花，作为我打扰你的补偿。"海因兹盛情难却，把他请进房里，两人就这样认识了。实际上，这个偶然的误会是男青年早就策划好了的。不过，像这样的善意"欺骗"，并不伤害对方，似乎不必苛责。

需要注意的是，在与陌生异性交谈时，不要争执，不要议论彼此熟悉的人的短长，更不可刨根挖底地询问别人的私生活，要把握分寸，如果不小心谈及对方敏感的内容，要巧妙而迅速地转移话题。另外，不可嘻皮笑脸胡搅蛮缠，更不能用粗

俗的，下流的语言挑逗对方，这是品质低劣，内心肮脏的反映，只会引起对方的反感和训斥。

如果你所追求的异性是一位事业型的人，那么你可以用“磨”让他（或她）不耐烦，最后不得不举起白旗向你投降。

有位香港女作家，在浓浓的浪漫情调中与大陆某男士结为情缘，她曾经称那位男士是追她的男朋友中条件最差的。但这位男士硬是靠着一张厚脸皮把她追到了手。

事情的起源要追溯至几年前，那是她第一次赴北京，洽谈自己的小说授权给某家出版社出版。一次晚宴上，女作家和某男士相遇，男士深为女作家的人生体验所激动，晚宴后就告诉她一句惊人之语：“我可以追求你吗?”她当时只当成是一句玩笑话。不料男士真的开始展开猛烈追击，每天从早开始，他带了好多朋友，一起在她住的大酒店“站岗”。对于男士此举，女作家感觉如遇恐怖分子，不敢踏出饭店一步。而紧盯不放的男士便不断以电话“骚扰”女作家，并告知她“如果再不露面，便要通知你的所有朋友，告诉他们我要追你。”被逼得无路可跑的女作家，急中生智说：“你请我喝咖啡，我们好好聊聊。”

她知道大陆人收入低，索性一口气喝了五六杯咖啡，准备使追求者“破产”。结果他也跟着叫了五六杯咖啡，结账时不但没有囊中羞涩，反而给了服务员一笔数目不小的小费。让对方知难而退的计谋没有得逞。

最激烈的是，她在北京的最后一夜，鼓足勇气的那位男士，竟在大庭广众而前猛烈亲吻女作家。霎时花容失色的女作家久久不能言语，随后激动得几乎落泪说：“你怎么可以这样。”当她离开后，那男士更是一路穷追猛打。赴西安，追踪到西安，抵达台北，越洋电话不知已打了多少遍。

至此，女作家说：“只要残存在地球上一天，似乎都无法逃出他的手掌心。”只好宣告投降，宣布结婚。

■ 人性弱点厚黑真言二十四：捧杀骄敌

强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸绵不破，这是因为超过了顶点。同样，胜利也有顶点。“因其强而强之乃可折也；因其广而广之乃可缺也。”当把敌人推过胜利的顶点时，敌人的失败就会接踵而至。

◎ 先把敌人捧到天上，然后……

在《战争论》中，克劳塞维茨运用了许多奇特的思维方法，得出了许多脍炙人口的结论，连珠妙语之中透着灵气和哲理，往往叫人回味无穷。在谈到进攻时，克劳塞维茨独创性地提出了一个新概念，叫作“进攻的顶点”。为解释这一概念，

他有一段精彩的论述：

“进攻者可以像买东西一样获得一些在媾和谈判时对他有利的条件，但他必须先以自己的军队为代价付出现款。如果进攻者能够把自己日益减弱的优势一直保持到媾和为止，那么他的目的就达到了。大多数战略进攻只能进行到它的力量还足以进行防御以等待媾和的那个时刻为止。超过这一时刻就会生剧变，就会遭到还击，这种还击的力量通常要比进攻者的进攻力量大得多。我们把这个时刻叫作进攻的顶点。”

同样，胜利也有顶点，当胜利的一方跨越顶点时。失败就会接踵而至。我们把这一规律称为“顶点定律”。

如果胜利的一方还没有足够的物质和精神力量去维持已经得到的胜利，那就是跨越了顶点。换句话说，收获必须量力而行，超过了一定限度，就会造成恶果。力量可以达到的地方与力量可以巩固的地方完全不是一回事。中国有句成语叫“强弩之末”。强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸绵不破，这也是超过了顶点。

失败的一方如能深信“顶点定律”，就能运用谋略，顺着敌方贪求更大胜利之意，纵其跨越顶点，使其在不该得到时得到，不该收获的季节收获，依此而行，反败为胜也就为期不远了。

将胜利者推向更大的胜利，看起来似乎荒唐，但其中含有丰富的哲理，不失为败后制胜的一大怪招。

有一则寓言说：一只在森林边缘生活惯了的鸟儿，看到蓝天浩大，一望无际，于是，它决定飞出森林。它飞呀飞呀，突然发现前方金光四射，一片橙黄，喜得它舞姿翩翩，迳直向前。不料，当它精疲力竭地飞到那儿，才知道原来是浩瀚的戈壁沙滩，它饥渴劳碌，但却找不到食物，也寻觅不到可供栖息的树枝，想返回那葱郁富饶的森林已经没有力气，也来不及了，因为接踵而至的是风沙的怒吼和寒夜的降临。

这只在未倦之时而不知返飞的痴鸟超越了“顶点”，最后

面临着死亡的威胁。是什么推动着它不顾前途的凶险和后果呢？是远方那“一片澄黄”。

失败的一方如果能够人为地制造出那“一片澄黄”，就实现了“推”着对手越过“顶点”的目的——把敌人推向死亡，自己则跨入胜利。

“推”有多种手段，最易成功的莫过于表面装着在维护对手的利益，或颂扬、或夸耀、或出格地恭敬，让其陶醉在云里雾里，舒舒服服，不知高低，而自己则暗地里另有图谋。

过分地“捧”而葬送一个胜利者的例子生活中毫不鲜见。捧得越高，摔得越重，捧到天边，一旦掉下来，那就粉身碎骨。

有时候，人们捧一个人，并非心怀恶意，而是想表达自己的崇敬，但往往事与愿违，结局却是“杀”，这是因为不自觉地运用了“顶点定律”。比如，某个体育冠军、某个影视明星或者某个企业家，一旦获得成功，各种头衔和荣誉就会纷至沓来。给予成功者以适度的奖励，这本来是件好事，但如果超出了其劳动所应得到的限度或其心理所能承受的限度——也就是所谓的“顶点”，那就会带来相反的后果。头衔多了、社会关系广了，各种应酬就会随之增加，因而业务能力就没有精力继续提高了，这是第一个恶果，同时，由于成功者接受了那些他们本来不该得到的那部分金钱和荣誉，容易产生骄傲的心理并且很容易遭人嫉妒，成为一些人攻击的靶子，这是第二个恶果。这些，恐怕就是有些成功者成功之后又很快销声匿迹的一个重要原因。

卑躬屈膝，伏首称臣，尊对手为王，使其成为其他强手嫉妒的对象，这是一种将对手“推过顶点”的方法。

三国时期，当吴、蜀两国关系紧张时，孙权非常担心地广势众而且“挟天子以令诸侯”的魏国会与蜀国联手共图东吴。于是，他想出了一招：上表劝曹操废天子自立为帝。孙权深知，蜀国的旗帜就是恢复汉室，如曹操果然将那个已成为摆设

的汉天子废掉，自然就要激怒刘备，使得蜀、魏不仅不能联手，还有可能刀兵相见。这样一来，二对一的局面就可能轻而易举地改变。但曹操也不是等闲之辈，他看完表章，轻蔑地说：孙权小儿想把我置于炉火之上啊！

这是运用“顶点定律”未能奏效的一例，而在战争史中，成功的例子也为数不少。

战国初期，魏国非常强大。魏惠王企图以朝见周天子为名，召集12个诸侯小国，共同讨伐秦国。当时的秦国因尚未强盛，不堪一战，因此秦孝公非常害怕，下令国人积极备战，以抗强魏。商鞅经过认真分析形势，认为如果针锋相对、秦国根本不是敌国的对手，只有卑词厚礼尊魏为王才是上策。秦孝公依计而行，主动向魏国称臣。魏惠王果然上当，他广建宫殿，登上了“天子之位”。这时，齐、楚等另外一些企图称霸的国家不答应了，一起将矛头指向魏国，发起了一场伐魏的战争。战争之中，魏国失去了强国地位，而秦国则乘机发展起来。

强魏被弱秦推向“顶点”而招致失败。无独有偶，当魏国在马陵之战中大败于齐军之后，魏国如法炮制，也用此法让齐国吃了苦头。有一次，魏惠王咬牙切齿地对相国惠施说：“齐国是我的仇敌，马陵之怨我没齿难忘。现在，我们的实力虽然不如从前，但我总想倾全国之兵与齐决战。”

相国惠施也是一个深谙厚黑韬略的人，他及时劝阻魏惠王以武力复仇的念头。惠施指出：大王曾经攻打赵国的邯郸，与齐国战于桂陵，后来又攻伐韩国，与齐国二战于马陵，结果是连遭失利。现在，我军实力已大大削弱，而大王又想倾全国之兵去攻打齐国，这是万万不可的。依我之见，大王果真要想报仇，例不如脱掉王服，屈节尊齐。这样，必然会引起楚国的愤怒。然后大王可以派人去离间齐楚关系，楚必攻齐。齐因连年征战，虽胜而兵疲，楚国一直都养精蓄锐，国力正盛。因此，齐国将不是楚国的对手。

魏惠王觉得相国的见解高自己一筹，便接受了劝告。他很快派出使者前往齐国，表示愿意向齐称臣。后来，魏惠王又多次亲往齐国，卑躬屈节地朝拜齐王。

正当齐威王得意忘形之时，楚国和赵国却妒意顿起。公元前333年，楚、赵联合发兵攻齐，大败齐军于徐州。

在这里，正是“称臣”的举动完成了“推”着对手跨过了“顶点”。强大的齐国可能给周围邻国带来的威胁，通过魏王伏首听命的可怜相突出地展示出来，这就必然招致各国的警觉和嫉妒。而实际上，齐国虽然打了几次胜仗，但兵车疲惫，国库日虚，完全没有具备成为王者之王的实力，在这种情况下，齐威王没有金钢钻却揽了瓷器活，超过“顶点”，头重脚轻，自然是难免一败。

◎ 假惺惺地为人着想

《兵经百篇》中讲：“大凡逆之愈坚者，不如顺以导瑕。敌欲进，羸柔示弱以致之进；敌欲退，解散开生以纵之退，敌倚强，远锋固守以观其骄；敌仗威，虚恭图实以俟其懈。”这段话的大意是：凡是硬拼难免吃亏的，不如顺从敌人的意图引导它犯错误，敌人想前进，就故意示弱诱它进；敌人想退却，就虚留生路纵它退；敌人依仗自己力量强大，就故意固守不战，滋长它的骄傲情绪；敌人炫耀自己强大的声威，就假意恭敬暗蓄力量，等待它麻痹松懈。由此可见，顺着敌人的意思，引导它向着希望的方向发展直至走向极端，是一条常用的厚黑计策。

春秋时期，楚军向东周和西周借道去攻打韩国和魏国，两周的君王非常恐慌，左右为难，如果借了，一方面会激起韩、魏两国的怨恨，另一方面楚军还有可能乘机灭了东周、西周，来一个假途伐周；如果不借，则楚国就会大兵压境并以此为借口吞并两周。在两难境地之中，苏秦想出了一条妙计，他说：

“强楚向君主借道，君主不但要答应它的要求，还要派人将道路加宽修长，一直修到洛阳以北的河岸，这样，必然会引起韩、魏的警觉从而加强戒备，齐、秦两大强国也会由此怀疑楚国想夺取周天子权力的象征——九鼎，因而必与韩、魏联合起来共同对楚。在这种情况下，楚国连自保都成了问题，哪敢向两周借道呢？假使不激起四国对楚的共愤，君主就是不答应借道，楚军也会强行通过的。”

东周、西周的君主听取了苏秦的建议，不但愉快地答应了借道，还派出大量民工铺路搭桥，把楚国将攻伐韩、魏夺取九鼎之势造得拂沸扬扬。于是，韩、魏、秦、齐四国大为愤怒，决定共同阻击楚军的行动。楚王被迫打消了“借道”的念头。

苏秦在这里使用的也是一个“推”字。通过大张旗鼓地为楚国修路，将楚国秘密借道变成了公开借道，攻伐韩、魏变成了夺取九鼎，通过表面上的“借”达到了实际上的“不借”的目的，正是用自己处于不利的劣势这一特点，挑起楚国与其他几国的矛盾，使强大的楚国不敢越雷池一步，从而保护了自身。

古时候，皇帝都是三宫六院、妻妾成群，过着极其荒淫的生活。在众多的陪伴皇帝享乐的女人中，皇后的地位最高，因而最容易成为内宫“娘子军”争夺的焦点。

汉朝第四代皇帝景帝的皇后，因为没有生出“龙种”，逐渐被景帝所疏远，其位难保。此时，其他夫人、嫔妃们立即活跃起来，纷纷想取而代之。

谁能最后夺取皇后的位子？一位生性聪颖而心眼极多的王夫人，巧妙地运用推过“顶点”的厚黑之计达到了目的。

当时，在众多的竞争对手中，栗姬的条件最为优越，她最先给皇帝生了一个儿子，按照一般的做法，这个长男当然就是皇太子，他的生母按理应该被立为皇后。于是，大家对栗姬非常嫉妒，纷纷说她的坏话。栗姬不知道好好利用自己的优势，而自以为生了皇太子，就得意忘形，不把其他人放在眼里，这

引起了更多的不满。渐渐地，关于栗姬的坏话越来越多地传到了景帝的耳里，他就生气了，对栗姬有所疏远。有一次，景帝大概是想亲自做一番试探，就对栗姬说，将来要请她照应其他妃子的孩子。不知高低的栗姬却装娇耍赖地不肯答应。还出言不逊，使得景帝很不高兴，便开始讨厌她了。不过，栗姬毕竟是皇太子的母亲，景帝没有对她怎么样，只是在立后的问题上犹豫起来。

把这一切都看在眼里的王夫人着手进行自己的行动，她不是极力去诋毁栗姬，而是采用了另外一种办法。

王夫人悄悄地对一位大臣说："皇后的位子不能总是空着，我想去劝告皇帝，让太子的生母栗姬当皇后，你看怎么样?"那位大臣不知其中的诡计，只想使自己成为新皇后的第一个推荐者，便急忙到景帝那儿进言："太子的母亲栗姬不应该再和一般的嫔妃们平起平坐，臣以为宜立为皇后。"景帝听罢，以为是栗姬在背后拉拢大臣为其争抢后位，勃然大怒，下令把那位大臣打入监牢，废了太子，将栗姬轰出了宫门。

等到景帝的气消了，王夫人趁着柔情蜜意之时，在他面前为栗姬和太子求情。自然，金口玉言，是不能随便改的。但王夫人的做法却使景帝深感她是一个大贤大德的女人，留下极深的印象。后来，王夫人顺顺当当地登上了皇后的位子，她的儿子成了后来的汉武帝。

如果说皇后这个位子是内宫美女们争夺的焦点的话，那么王夫人在栗姬还并不讨景帝欢心的时候，鼓动大臣去为她争抢这个位子，实际上是推她越过了"顶点"，这一着非常高明。

◎让敌人激起公愤

军事谋略中有一条妙计，叫"将欲弱之，必姑强之，将欲取之，必姑予之"。其中的"强"和"予"，就是纵敌失去节制，造成物极必反的后果。它对于处于劣势、困境和失败中

的一方来说，往往非常实用。

春秋末期，晋国有六大家族，赵、魏、韩、智、范、中行，财大势大，号称“六卿”。后来，智伯以武力兼并了范、中行两家领地，又向魏家提出了领地要求。魏宣子很想拒绝智伯的无理要求，但又怕敌不过。这时，谋士任章进言说：请不要拒绝智伯而惹恼他，不妨先满足他的要求。他尝到了甜头，肯定更加肆无忌惮，四处伸手，到那时，其他大夫都会对他心怀不满而联合起来收拾他。

魏宣子听取了任章的建议，划出一些土地交给智伯。果然，智伯贪心不足，又对赵、韩两家提出要求。这样一来，魏、赵、韩三家被迫联手瓜分了智伯的土地。

弱小、失败的一方避免和强大、胜利之敌直接交手，是一种明智的选择。战争史一再证明：绕道最远归途最近。孙子指出：“军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”表面上的远，实际上的近；表面上的弊，实际上的利；表面上的后，实际是的先。这是兵法中常讲的虚实关系。运用“顶点定律”，采取将对手“推”过顶点而导引其转向失败，走的就是一条迂回战线。这种方法之所以屡屡获得成功，是因为杀招总是掩藏在满足了对手的贪欲之后。

胜利之师、强大之国，最容易犯的错误就是头脑发热，贪心不足，总想尽快夺取更加辉煌的胜利称霸天下。此时，投其所好，让对手“顺着杆爬”，让他尽情攻掠自然是正中下怀的。

对付一个隐藏很深的危险人物，当人们没有认清他的真实面目的时候不好下手。而等他无所顾忌、露出丑恶嘴脸的时候，再图除之，则是民心所向。起先的“听之任之”，是为让他做过了头，然后好一举将其捏在手心，随意处置。

还说战国时的齐国，它在上了魏国的“尊王”之当后，并没有认真吸取教训，而是在错误的道路上越走越远。公元前

286年，齐国于不适当的时机吞并了宋国，终于给自己招来了一场几近毁灭的大祸。

这一次，是燕、秦两国将齐国“推”过了“顶点”。

燕国于公元前314年被齐国打得大败，几乎灭亡。公元前311年，燕昭王继位后，广招天下贤才，力图报仇雪恨。苏秦就是这时候来到燕国的，由于他能言善辩、才华出众，很快就得到燕王的重用。

燕昭王经常与苏秦商量破齐之策。有一次，苏秦对昭王说：“强齐如果要北伐燕国，恐怕即使有5个燕国也挡不住它。依我之见，现在只有秘密派遣一间谍说客前往齐国，讨得齐王的欢心，怂恿他不断对别国发动征战，使其兵疲民穷，国力衰竭，这样，才能保证燕国永世无患。”苏秦还自告奋勇地要求亲自前往齐回去充当间谍。燕昭王听后，十分高兴，立即答应了他的请求。

苏秦一到齐国，凭着三寸不烂之舌和出众的才华，很快就得到了齐王的信任。此后，他就按照原定计划，怂恿齐王穷兵黩武，连年征战。

齐王是在听取了苏秦的建议后而发兵攻宋的。苏秦诚恳而又慷慨激昂地对齐王说：“大王这些年南征北战，破楚败秦，征用韩、魏、燕、赵之兵，实力越来越强。驱使诸侯各国如同扬鞭催马。不过，我听说当今有所作为的君王，都会诛暴君、匡乱世、攻伐不义无道之徒，以取信天下，成就霸业。如今，宋王射天神、打地神，铸造诸侯之象立于厕所路边，扯开他们的双臂，敲打他们的鼻子，真可谓不义无道之最。而大王却听之任之，不予攻伐，长此下去，我看您是难以成就霸王之业的！而且，宋国是中原一带的富庶之地，齐国的毗邻。大王与其得到百里燕地，不如得到十里宋地。攻伐宋国既师出有名，又能得到实际利益，大王何乐而不为呢？”这番话，说得齐王心花怒放，连连表示赞同。他哪里知道，这个向他献计献策的苏秦，原来却是燕国派来的间谍。

当时，秦国是另外一个有能力图霸天下的强国。对于齐国企图吞并宋国的举动，秦昭王起先是极力反对的。他只看到齐国灭亡宋国之后地盘会进一步增大、竞争力会进一步增强，但他却没有看到，当时无论是齐国还秦国，虽然与其他诸侯比较起来，多一些争霸天下的实力，可这种实力还没大到足以独挡天下联合攻击的地步。此时，如若过早地从事攻人城、掠人地、灭人国的刺激性活动，就会犯众怒而引火烧身。齐国想灭宋国，肯定能得到一些暂时的、表面的好处，而与不利的一面比较起来，总归是弊大于利。秦昭王的谋士冷向把这一点看得很清楚，他劝秦王不但不要阻止而且还要极力怂恿齐国去灭宋国。

冷向和苏秦的分析不谋而合，真可谓是英雄所见略同。他们的出发点不一样——一个为秦，一个为燕，但目标一致——都想把齐国引向毁灭的深渊。他们采取的手段也完全一样，不是以武力去阻止齐国攻宋，而是用策略去鼓动齐国扩大胜利，就性质而言，都是要“推”着强齐跨过“顶点”。

齐王没有看出灭宋的危险性，只知道吞并个小小宋国不费吹灰之力。然而，当他走出了这一步，形势顿然急转直下，齐国变成了众矢之的。而在当时，齐国还不具备足以抵挡六国联手的力量，这就使灭宋之后的危险性成倍地增长了。

齐灭宋之后的两年，燕将乐毅率燕、秦、韩、魏、赵5国之兵，与齐军首战于济西，再战于秦周，歼灭了齐军主力。接着，乐毅又率燕军主力于半年之内攻下了齐国70多座城池，连都城临淄都未能幸免。

弱小的燕国终于反败为胜报了一箭之仇。

〔第五篇〕

恃强横：高超手段立威信

俗话说，横的怕愣的，愣的怕不要命的。只要你比他更横更不要命，他便怕你三分。所以，在适当的时候要把面孔绷得紧紧的若猴屁股。只要能达到自己的目的，行使厚黑别的都不必去管。但有一层应当注意的是，定要带着仁义道德，最好大喊铁肩担道义，大叹人心不古，才能一切如愿以偿。

■ 人性弱点厚黑真言二十五：吹牛不破

——高明地吹牛能使效果倍增。如果你能善用这个技巧，不论在任何情况下，都能让人对你刮目相看。

“冲”，“吹牛”是也。冲的功夫，亦有二焉：一曰口头，二为文字。至于何者为宜，运用之妙，存乎一心。高明地吹牛能使效果倍增。如果你能善用这个技巧，不论在任何情况下，都能让人对你刮目相看。

◎ 关键时刻露一手

在当今激烈竞争的人际关系中，如果不懂得为自己“评功摆好”，即使肚子里真有货色也是枉然。要实干，更要会往自己脸上贴金。

安德烈是一座停车场的电信技工。一天早上，调车场的线路因为偶发的事故，陷于混乱。

此时，他的上司还没上班，该怎么办？如果他胆大包天地发出命令，轻则可能卷铺盖走人，重则可能锒铛入狱。

一般人可能说：“这并不干我的事，何必自惹麻烦？”可是安德烈并不是平平之才，他并未畏缩旁观！

他私自下了一道命令，在文件上签了上司的名字。

当上司来到办公室时，线路已经整理得同从来没有发生过事故一般。这个见机行事的青年，因为露了漂亮的这一手，大受上司的称赞。

公司总裁听了报告，立即调他到总公司，升他数级，并委以重任。从此以后，他就扶摇直上，谁也挡不住了。

安德烈事后回忆说：“初进公司的青年职员，能够跟决策阶层的大人物有私人的接触，成功的战争就算是打胜了一半。当你做出份外的事，而且战果辉煌，不被破格提拔，那才是怪事！”

有这样的情形，主持会议的领导是一个铁腕人物，大家因崇拜而磨灭了自己的见识，于是会议顺利进行。

“智者千虑，必有一失，愚者千虑，必有一得”，当你发现决议有问题，若按此办将来可能出大娄子，就应该鼓足勇气提出来。要知道，你可能穷尽毕生努力，也不会得到别人的赏识，而抓住这一机会，就可能把你的能力和价值展现给同事和领导，特别是意见未采纳，人们更会在后来的失败中忆起你的表现，赞叹你的英明。

请务必谨记，看准了就说，千万不要顾忌面子。如果在这时你还想“我说出来大家会难堪的”，那么说明你是一个注定没有什么作为的人。

我们常常会不期而遇一些在身份、才识、经验、能力等各方面比我们高出一筹的人，在这种情况下，往往会有些人因此而自卑，因为自己不如人而对对方产生一种心理上的畏惧感，从而自信心便大打了折扣。“自信是成功的基石。”如果一个人连自信都失去了，那么他要想得到成功，那恐怕只能是幻想。一个人不论处于什么环境之下，只要不丢失自信，就会有成功的希望。

不自信的表现有许多种，如看到一个在各方面都比自己强的人，既想上前去接近对方，又怕对方会拒绝自己；既想在他人面前表述自己的观点，又怕表述不当而被他人耻笑；既想插入到别人的谈论中，又怕别人对自己的话不在意乃至讨厌等等，所以最终只好自己寻找个孤独的角落，甘受冷落了。其实你完全可以将头脑里的一切顾虑都抛开，大大方方地想如何说就如何说，想如何干就如何干。只要你做得不过分，做得适当，那么你自然会得到大家的欢迎。

要实干，但也要适时表现。所谓适时，一是要找到恰当的事情动脑筋，扫地抹桌子，就会被提升为清洁组组长；二是要在显山露水时，不要过于扎眼，招受众人谴责而树立敌手。

显能耐不宜过频过多。天天都干出格的事，人们再也不觉得你有什么稀奇处，只能被骂作爱出风头面已。所以你总是要留一些绝招，留上显示的余地。如果你能经常露上那么一点点新鲜的才华，则人们总会对你抱有希望，弄不清你的深浅，多大的事也敢托付于你。

要打消顾虑，不要羞羞答答，要有一张厚脸皮。

日本有这样一个小故事：有一位穷人到郊外去赏花，附近都住着生活很豪华的人，他看了，不禁感慨地说：“大家都打扮得这么漂亮，衣着艳丽，我身上穿的也是衣服，不过太破旧

了，脱下来简直还不如他们的抹布呢！”房东听到这句话，立刻申斥他说：“把每个人身上的皮都剥下来，大家都只剩下尸骸与骨头，有什么自卑的必要。”

在感到对方的威严而胆怯时，就要立刻去想出他与你的共通点：剥去皮，大家都一样。自己就再也没有畏缩的必要了。

再进一步，如果能够找出对方的毛病，你的信心更会大增。

其实在日常交际中，大学者、名教授能有多少，关键在于感觉。对方感觉好，就会看好你，而他本身也未必就是专家。即使是专家面前，你可谈他不专的话题，没什么好怕的。下面是些常用的表现自我的厚黑妙招。

使用雅词。在谈话中，适度、自然地引用一些具有文化色彩的词汇，确能起到改善自己形象的作用。

说清细节。人的精力有限，生活中的一些不起眼小事、微不足道的历史趣闻、某大作中的小人物，往往被人们忽略和忘记了。如果你能在交往的节骨眼上，与别人清楚地谈起，别人就会以为你学富五车，才高八斗。如果你说“我市有300多万人口”，别人并不怎么留下深刻印象。假若你知道人口数是301．2万，那么就请你将这带尾数的数据一口气说出。这样的话，别人就会被你的聪慧严谨所折服。

发表难以辩驳的观点。在交谈中，肯定有人会转向你，并询问“您的看法呢?”

你此刻也许并不想说出你的真实想法，因为你的注意力根本就不在这儿。你可能正在回想来这儿的途中在车内听到的有趣故事，或者正在努力回忆儿时玩伴的名字。那么，可以用这三种与任何主题都有关而又不产生矛盾的说法作为你的观点：

“这得依情况而定”。

“也不能一概而论”。

“在不同的情况下也许就不是这样了”。

◎ 保留一点儿神秘感

得不到的东西总是最好的，因为想象力比视力能量更大。重要人物总是为保持神秘感，减少在公众场合的露脸的次数，吊大家的胃口。狮子般的人一旦与人亲近，便失去了威严。恋爱之中，更是如此。

一些“古典好女孩”认为：一旦和男孩子建立了亲密的关系，就必须始终不渝地去爱这个男孩，希望缔结终身姻缘。同时与两个以上的男孩子保持密切关系是大逆不道的。

为了实现这种与时代发展相悖离的传统观念要求，她时常在很短的时间内便将自己的情感完全付出。她可以为男友做任何事情，诸如做晚餐招待他，买一些时尚的礼品送给他，请他看电影，品咖啡，甚至替他安排日常生活的作息。总之，她对男友是召之即来，来之就做，做之满意。

男孩起初被她热烈的情感所感动，可是时间长了，男孩们的兴趣很快消失得无影无踪，对她兴味索然，一个个都逃得远远的，而她却一头雾水理不出头绪来，还不知道自己错在哪里。

在任何男孩子面前，都不能表现出太过于焦急，你要让对方以为除了他以外，你还有其它的男朋友。男子天生好竞争，如果他不能为你而竞争，他很有可能会去找一个比较具有挑战性的女孩。

心理学中有一种升值规律，即越是得不到的东西，越是值得朝思暮想。异性之间的情恋尤甚如此。你说各种娱乐场所中的应招女郎，成天泡在男人堆里，为什么不能获得一个真爱她的男人的心？大概就是太容易得到的也很容易忘却吧。因此，不要对男孩子有求必应，仍然要适时地拒绝他，以保持一分神秘感。

他若邀请你外出游玩，不妨告诉他，你很想去，可惜先有

其他约会。这种做法，必然可以刺激他对你的兴趣，男孩子大都喜欢去追一个炙手可热的女孩，竞争者愈多，他愈感到兴趣盎然。得到这样的女孩，他才会觉得荣耀。没有人在意的女孩，男孩子是不会感兴趣的。

吊胃口的办法并不局限于恋爱之中：

1. 要多说“忙得很”“时间不够用”，让人觉得你很成功。实际上社会上名副其实的人并不多。

一些狗模狗样的人在被问及近况时，总是不经思索地回答：“好忙喔！时间好像都不够用呢！”之类的话，并且显露出一到满足的表情。

如果对方说了：“哇，那真是辛苦啊！”或者：“没关系，能者多劳嘛！”他们必定神气活现，却装着谦虚地回答：“唉，劳碌命哟！”口头上是抱怨，内心却存着炫耀。对于生活的繁忙，他们未必介意，只是喜欢发发牢骚，借此表示自己身负重任，并非碌碌之辈。

这种类型的人，多数是想借着声称自己忙碌，来展示自己的能力，提高自己的身价，如此一来，你与一个大忙人见面的胃口就被吊了起来。

2. 写满你的通迅录和笔记本。

如果把写满通迅录、备忘录的记事本有意无意地拿给别人看，就会给对方造成这样的感觉：“此人真能干！”因为在人们眼中，整日繁忙、交际广泛的人大多不是无能之辈。这就能造成万人求的印象。

3. 大谈你的宏图大略，美好未来。

有个人年轻时就很有抱负，常对人说：“我今后一定要成为总统。”然而这位同事直到现在，仍未实现他的梦想。可是在当时，许多同事都说“这家伙是个有远见，很了不起的人物”。甚至公司方面也对他产生了“能有这种志气的人在我们公司服务，真是难得”的评价。因此，他很快就升为部长，并在不久后被提升为公司经理。

◎ 牛皮可以吹不破

让别人钦佩自己的方法很多，其中最有效的方法就是通过吹牛皮的方法让人感到你比其他人更有发展前途。为了表现你的发展潜力，就有必要对将来编织一幅美丽、宏伟的蓝图，纵使这幅蓝图完全不可能实现，却能给人很好的印象。比如，你可对你的同事、朋友说，“我将来要独立创业，而且一定要实现这个计划”，并将这样的话重复数次。这样，连那些原本不太相信的人，也会不知不觉地认为：“切不可小瞧了他，这家伙很有可能干出一番轰轰烈烈的事业来。”有一个将来的总统做朋友，人们也会有沾光的心理，同时也能给自己贴金，可谓一举两得。

当你想要说服女性时，你不妨尽量谈论你对未来的设想，若女方本来对你怀有好感，又听了这种牛皮大话，则内心不由得沾沾自喜，以为自己交到了理想的男朋友，甚至想助一臂之力。但你是否真能如你所吹大展宏图呢？这就难说了。

因为得不到的最好，所以你便不能轻易让对方得到，吊他的胃口。

吹牛皮表现自我的厚黑方法多种多样，最简单、最容易迷惑人的方法是攀龙附风，与名流权贵混在一起，滥竽充数。总统的一句寻常话在记者眼里便是救命稻草，经常出入富人区的仆人，人们也会觉得他是不张扬的权贵。具体说来，有以下办法可达到好的效果。

装成出入高级场所的常客，让对方把你当做上流人物。

一般人常常以为，那些经常出入高级场所与上流人物打交道的人，就是上流人物。一些骗子利用人们的这一心理，在某些场所冒充上流人物。

一流的饭店和餐厅，是最有利于骗子们作案的场所，在作案之前，他们会对饭店的构造、设备、菜单等，作一番详细的

了解，在招待自己选择好的欺骗对象时，就表现出自己是这家饭店的常客。只要他的表演技术高明，警戒心很高的人，也常常会受骗。他会向你这样介绍说："这家饭店的菜最有名，汤也是相当可口的上乘之作。"当你想上洗手间时，他会毫不含糊的告诉你在什么地方。就这样，在他的热情招待下，你的警惕心就渐渐地放松了，并一步一步陷入他预先设计好的圈套。

同样，当你邀女友到某饭店用餐时，若对每位服务员都表现出很熟悉的样子，并以亲切的口吻对他们说："你还是那样，生意不错吧。"这样，你的女友就会以为你是这家饭店的常客。

显而易见，这种欺骗技巧很有心理学的依据。如果你首次招待你久已仰慕的女友用餐，也同样使用这种方法，女友就会很容易地对你放松警惕，将你当作很可靠，可信赖的伴侣而陶醉在将来生活幻想中。

因此，只要你能将你所要去的高级场所，事先作一个详细的调查，走进去就像走进自己家里一般，同样能使别人误以为你是这家饭店的常客。

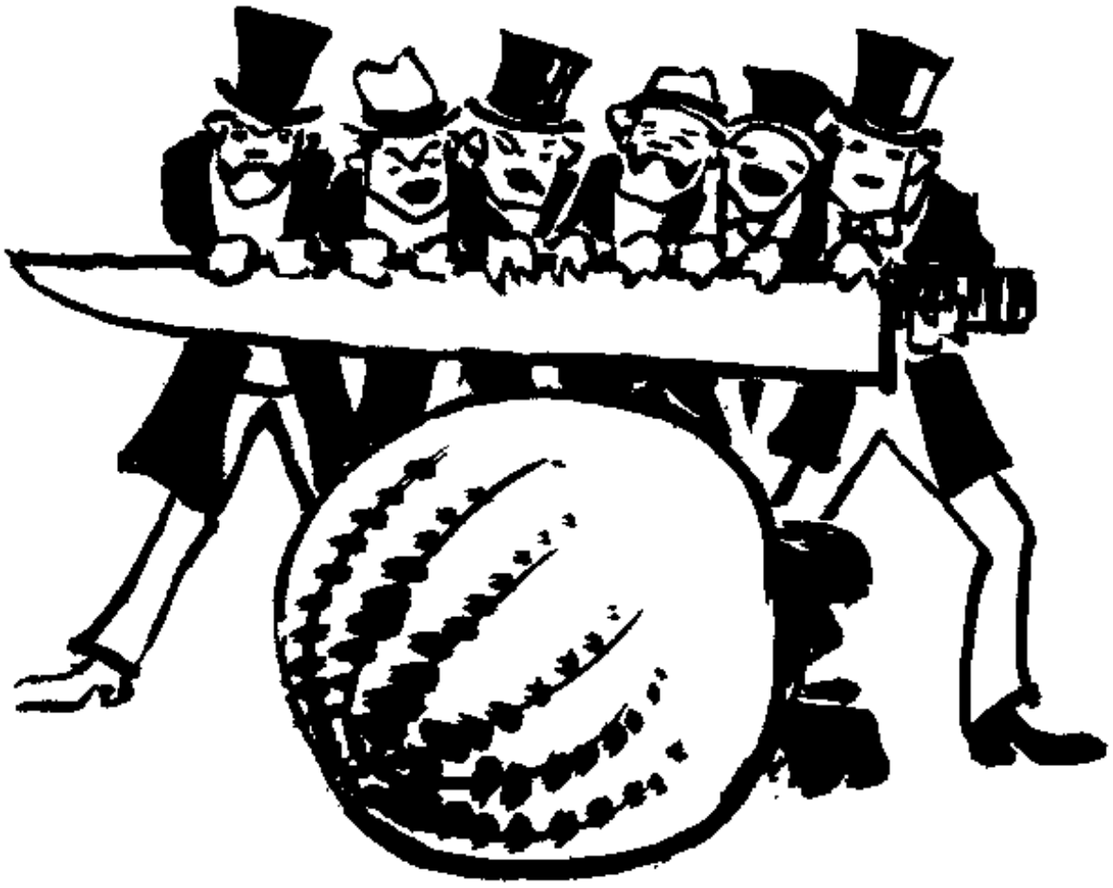
泰然周旋于权贵之间，极易使人产生作来历不凡的错觉，为了增加自己的权威性，可以经常亲密地称呼一些从未见过面的政界大人物："刚才田中先生打电话给我……"或说"我刚刚参加过一田芳夫的记者招待会"。

随意称呼大人物的名字，是抬高自己身价的一种绝招。因为如何称呼人，往往是两人之间的社会地位和亲密程度的反映。如果你想借首相的名字抬高自己的身价，称首相不如称田中先生效果好，而称田中先生又不如称田中效果好。换句话说，越是随便，就越能给人以"自己与大人物亲密无间"的印象。

此种厚黑"骗术"也必须视具体情况而定，而且要对被称呼的人有相当的了解，否则，就会弄巧成拙，露出破绽，反而让人更瞧不起你。

■ 人性弱点厚黑真言二十六：聚众造势

——老虎和狮子再凶再猛，也敌不过成群的狼、狐狸，甚至是狗。如果你还沉迷在既往的个人英雄的时代，妄想靠一己之厚黑以纵横天下，总有一天你会死得很难看，而且死得很莫名其妙！



老虎和狮子再凶再猛，也敌不过成群的狼、狐狸，甚至是狗。如果你还沉迷在既往的个人英雄的时代，妄想靠一己之厚黑以纵横天下，总有一天你会死得很难看，而且死得很莫名其妙！

◎ 聚众亲兄弟，造势父子兵

“一人得道，鸡犬升天”，这在中国历代官场，是合理而又合法的事，皇帝家族不必说了，男为王侯女公主，那是天经地义的事。皇后一门自然也差不了，父亲是国丈，兄弟成了国舅爷了，连姐妹们也都成了什么国夫人。外戚都是在皇后裙带的提携之下走上政治舞台的，成为历代政坛上最有权势的政治力量。

西汉开国之初的吕后一家几乎取刘氏政权而代之，后期，由于王家一门独霸政坛，最后终于由王莽取代了汉朝政权。东汉的梁家，唐朝的武氏、杨氏，这些左右朝政的政治势力，都是裙带风的产物。上行下效，皇帝皇后如此，下面官僚自然如法照搬。只要一人作官，于是三兄四弟，七大姑八大姨，甚至是一些狐朋狗友，无不跟着沾光。中国历代官场，从上到下，便是这种或以血缘、或以亲族、或以师友、或以乡里等等关系组成的大大小小的关系网。

汉武帝时的一代名将卫青其实并不姓卫，他的母亲卫媪，在汉武帝的姐姐平阳公主家作婢女，嫁与卫氏，生有一男三女。男叫卫长君，长女叫君孺，次女名少儿，三女卫子夫，就是后来汉武帝的卫皇后。卫媪因丈夫早死，耐不住寂寞，便与公主家的仆人郑季私通，生下了一个儿子，取名为青，因此卫青应叫郑青。卫媪因子女众多，难以养活，便让郑季将这个私生子带回郑家，无奈郑季已有妻室，并有了好几个儿子，怎么能容得下卫青，可又不好赶他走，郑季便让卫青去放羊，视若奴仆，郑家母子也不将他当人，任意叱骂驱使，使他受了许多苦楚。卫青一看在父亲家难以立足，便又来投奔母亲。

卫媪向主人平阳公主求情，将他收留下来，此时他已是一个彪形大汉，相貌堂堂。公主将他留在身边作为骑奴，每当公主出行，他便骑马相随护卫。后来，他一想郑家对他全无情

义，不如干脆改随母姓，从此便叫做卫青。正在此时，三姐卫子夫被汉武帝看中，召入宫中，甚得宠幸，于是，卫氏兄妹骤登显贵，长子卫长君被封为侍中，长女君孺之婿公孙贺升官为太仆，二女少儿的夫婿陈掌被授官为詹事，而卫青这名同母异父的弟弟也被授以大中大夫之职。此后，卫青多次受命率军出击匈奴，这个在困境中成长的牧羊儿具有卓越的军事才能，屡战屡胜，一次战斗中，俘虏了匈奴首领十余人，男女一万五千余人，牲畜一百余万头。班师回朝之际，汉武派遣使者迎至边境，在军营之中当众拜他为大将军，统率全线兵马，三个儿子也同日封侯。从此卫青恩宠无比。

有趣的是，他当年的主人平阳公主已经丧夫，有意再嫁，当向人打听如今朝臣之中谁最显贵时，有人向她荐了卫青。这却让公主有些为难了："他原是我家骑奴，当年曾随我出入侍奉，这个口怎么开？"众人道："此一时也，彼一时，大将军可是今非昔比了，他姊为皇后，子皆封侯，当今除了皇上还有谁比他尊贵？"公主一听也觉心动，再说卫青正当盛年，身材相貌，俱是雄伟，有了这个夫君，也是后半生的福气。于是老了面皮，去宫中求那当年为她家歌女，今日贵为皇后的卫子夫从中撮合，成就了这一对姻缘。

还有有趣的事，在此同时，还有一名与卫青战功名声相匹敌的霍去病，也是一名私生子，而且还是卫青的亲外甥，是卫媪第二个女儿少儿所生。看来这一对母女都颇风流。她所私通的，也是一名在平阳公主家的执役仆人，名叫霍仲孺，生下了霍去病。所不同的是，少儿没有将霍去病交给父亲，而由自己抚养成人，当卫子夫得幸于汉武帝之后，霍去病也大沾其光，十八岁便被授以侍中之职，成为皇帝贴身禁卫。后来随舅舅卫青出击匈奴，也立下了赫赫战功，成为名留青史的一代战将。再说那位霍仲孺，与卫少儿私通之后不久，便离开了平阳家，他并不知道已在少儿腹中留下了一粒血种，回到故乡之后娶妻生子，生下了一个儿子，取名霍光，和卫少儿再也没信。

有一年听说朝廷派遣了一位骠骑将军北上出击匈奴，途经所在的河东府，河东府的太守亲自出城迎接，将这位将军安置在官府的驿舍里住下。这全是朝廷和官府的事，霍仲孺一个平头百姓和这些事全无关系，也就不去关心。不料忽然官府派人来将他接至驿舍，而那位有众多士兵拱卫着的将军见了他竟纳头便拜："去病叩拜父亲大人！"霍仲孺如痴如梦，没料到自己会有这么身世煊赫的儿子。霍去病为父亲大量购置了田地房产奴婢而去。当霍去病班师回朝时，又绕道河东府，将年仅十几岁的同父异母弟霍光携至长安。

这位霍光，便是历仕三代皇帝，拥立两位帝王的大功臣，中国历史上的名臣之一。由一位卫皇后，该引出了多少文臣武将啊！

裙带之风多及于外戚，到了东汉安帝刘祜时，竟然法外施恩，连一个奶妈也大沾其光。刘祜是被邓太后立为皇帝的，此人小的时候据说还算聪明，长大以后，德行两亏，邓太后不太放心将国事交给他，便自己长期临朝称制，这引起了刘祜奶妈的强烈不满。这位奶妈名叫王圣，她自以为哺育皇帝有功，便想凭此攀缘而显身扬家，光宗耀祖。因邓太后久不让权，她担心刘祜被废，便日夜在刘祜耳边诬毁太后，使得刘祜对太后心怀怨恨。等到太后一死，刘祜亲政，她便撺掇着，将在朝中居官的邓氏兄弟七人全都罢免，赶出京师，一一杀害。

从此，这位奶妈便成了太上皇了，竟然被封为野王君，她的女儿伯荣跋扈骄淫更甚，她出入宫禁，纳财受贿，她的奸夫刘环看到他的权势，便将她正式收为妻子，他因此也被封为候。伯荣受命代刘祜去祭祀皇家陵园，乘坐的是御用的华车驷马，侍众禁卫相望于道路，威风异常；所经郡县，王侯、太守都拜倒在她的车前，并征发了成千上万的民工为她修路服役，这可也算得是史无前例的了。

农民起义领袖陈胜曾说过一句有名的话："王侯将相，宁有种乎？"的确，谁也不是在娘胎中就注定了是作王侯将相的

材料。但机遇在官场上却是十分重要的，并不是所有的人都能有貌美的姐妹、女儿被皇室选中，但“升天”的道路也决不是只有这一条，王圣不就凭借了奶水充足的双乳而飞黄腾达的吗。如果你能巴结上一个有权势的居高位的同窗，你同样也发迹。条条道路通官场，就看你的厚黑之术如何！

宋真宗的妃子李氏十几岁的时候就被选入宫中，当时家里有一个七岁的幼弟，姐弟分手时，李氏将一个亲手绣制的丝袋挂在幼弟的脖子上，哭着对他说：“以后你无论多么艰难困苦，这个丝袋你一定不能丢，将来我在宫中要是能够得意，一定会寻访你，这个丝袋就是一件凭证。”说罢不由失声痛哭。

姐姐走后，这个幼弟在一户造纸人家当雇工，这个丝袋便挂在胸前，一天也未曾离身。有一次他拉痢不止，眼看命将不保，那家主人将他丢弃到道旁。恰巧这里有一个曾在宫中当过差的人，瞧到这个孩子怪可怜的，便将他收养起来，发现他穿的衣服破破烂烂，胸前挂的那个丝袋却绣得十分精致，便问他是从来的，他便将自己的身世告诉了这位昔日的官差。说来也是无巧不成书，这位官差在宫中时接受了李氏的旨意，命他替她寻访弟弟，他又仔细地询问了这个孩子的姓氏、小名，家中情况，果然就是李氏要找的幼弟，这才真是得来全不费功夫。

于是，官差将丝袋携入宫中，向李氏说明了详情，李氏这时已被封为宸妃，甚为得宠，她悲喜交集，立即禀奏了真宗皇帝，真宗也十分高兴，立即召他入朝，封以官职，并留在宫中担任守卫之职，并给他取了名字叫李用和。后来仁宗皇帝即位，李用和继续被授以高官显眼，被封为陇西郡王这样煊赫的头衔，人们都称他为李国舅。比起当年被丢弃在路旁的境遇，真是有天壤之别了。

还是宋真宗一朝的故事。真宗的妃子杨氏被选入宫以后，她的弟弟杨景宗流落街头，经常干一些作奸犯科之事，被罚到军营服劳役，并一再被处以刺面之刑，以至他脸上都没有一块好皮肤。有一次，真宗皇帝去一所道观朝拜后还朝回宫，杨氏

和六宫妃嫔一同出宫迎接。此时，正在军营服劳役的杨景宗恰巧在皇宫的御带河边干活，杨氏一看他的形象十分眼熟，便令人去向他打听其姓名，家庭，身世，杨景宗如实回答，坐在车上的杨氏一听不由哭了。杨景宗不由暗自纳罕，他知道有个姐姐被选入宫中，莫非坐在车上的那位贵妃就是？于是他大声呼叫起杨氏的小名及排行，杨氏大哭道："他就是我的弟弟呀！"当天她便向真宗皇帝禀报，自然也是被立即授官，后来，官至观察留守的要职。

他当官以后，用药将脸上刺字的墨痕全都去掉，没留下一点印迹，人养的又白又胖，可他那无赖的恶习始终没有改、他特别好用木槌打人，人们给他取了个外号叫杨骨槌。当年宰相丁谓大修宰相府时，在军营服劳役的杨景宗曾在工地周砖运瓦，卖苦力干活，后来丁谓犯罪流放，房产被没收，竟赐了杨景宗，而这正是他当年干活的地方，不由使人感到人生盛衰荣辱变化无常。

◎ 最黑的人也有朋友

清末太监李莲英虽然内心阴险狠毒，但在不损害慈禧利益和自身利益的时候，也伪作善人，对下属给予照顾。所以在宫内，落了一个"体恤"下属的好名声。

慈禧六十大寿时在颐和园中游园。由于工程紧张，园中有些建筑的装修还没竣工。李莲英为了不使慈禧发怒，就带路绕着走，躲过还没修好的建筑。如果有些地面的方砖没有铺好，李莲英就紧走几步，站在缺砖的地方，用长袍遮住，挡住慈禧的视线。这些掩饰使负责修建颐和园的官员感恩不尽。

对光绪皇帝，李莲英也用两面派的手法。光绪三岁时入宫，是李莲英亲自接进去的。醇亲王夫妇一再托咐他照顾好光绪，还经常给他送厚礼。

李莲英在慈禧与光绪的斗争中，当然站在慈禧的立场上，

但在表面上，他对光绪深表同情。光绪被囚禁时，慈禧派人送给光绪的食物，有时是馊臭的。李莲英常以请安之机，偷偷地在衣袖中藏些糕点带给光绪，使光绪感恩戴德。在八国联军打进北京，皇室避难于西安的路上，李莲英见光绪衣着单薄，当着众人的面，脱下自己的外罩给光绪披上。一路上问寒问暖，照顾得尽心尽力，连下人都为李莲英的善良所感动。

李莲英为人有一定的政治眼光，他连任了同治、光绪两朝内务大总管，与他善于笼络人心是分不开的。

大奸臣秦桧也是此中高手，特别注意施恩给惠，网络党羽。俗话说：奸佞也有死党，立世为人，谁能少了死党的积极效力呢！秦桧的死党王次翁就给他帮了大忙。

王次翁是个穷困落魄的文人，他有个同乡叫吕颐浩，曾任当朝宰相，王次翁想去巴结他，吕颐浩不怎么重视。当秦桧就任宰相时，他又去巴结秦桧，秦桧得知了他的遭遇后，看出此人贪鄙可用，笑着对他说："你和吕颐浩本来就不是一路人。"表示出自己才是他的知音，并立即封他为吏部员外郎，接着又升为秘书少监、起居舍人、中书舍人，真是火箭式的速度。

王次翁对此自然是感激涕零，总在思念着如何向秦桧报效犬马之劳。机会终于来了，秦桧的投降政策失败，招致了金人更大规模的入侵，爱国臣民纷纷痛斥秦桧的罪行，秦桧的地位眼看朝夕不保。于是，王次翁出面解救秦桧了，他对皇帝宋高宗说："前一阶段对国家大事，谁也拿不出个准主意，如果因为秦宰相的主张小受挫折便要再换别的人来任宰相，后来的人也未必比原来的人更高明，而且新人一上台，先是要排斥异党，召收亲故，纷纷扰扰，没有一两个月休想安定下来，这对国家有什么好处？希望陛下引以为戒，别让那些小人的胡说八道钻了空子。"

宋高宗耳朵根子本来就软，信了这番话，秦桧的相位终于保住了。秦桧对王次翁自然也十分感激，并重重地报答了他，提拔他为副宰相，后来在迫害岳飞的罪恶活动中，王次翁又是

主要的出谋划策的人物。

人生在世，结下几个生死之交是必须的，否则会因失去帮助而垮台。三国中，不但刘备会摔孩子，孔明也不示弱。

诸葛亮北伐是有长期规划的，所以采取军队更代制度，每到一定时期，从后方调来二成新兵，换回同数老兵，既可新陈代谢，又让服兵役的人有机会回家休养。

有一次，司马懿率军迎战诸葛亮，恰巧遇上蜀军更代到期，10 万蜀军中调换二成回乡，老兵只有 8 力应战，刚到的 2 万新兵，缺乏经验，作战实力必然大受影响。

蜀军将领非常担心，向诸葛亮建议，要把还乡的 2 万人也暂时留下。可孔明毕竟老谋练达，不肯失信于人，他借机施恩，坚持让该返回的兵士按期按例一律准予还乡。

这话传开，全军将士感动，大家觉得为这样的统帅效力，死也值得。于是，原该回去的，纷纷请求，志愿留下一战；本应留下的，更加奋战。在战场上，大家奋不顾身，以一当十，把三倍于己的司马大军打得落花流水。

◎ 多建立有用处的关系

“有事”时才“有人”是当前普遍的现象。为求发展、达到自己的目标，只能办事时甜言蜜语，否则是办不成事的，如果“有事”时又“无人”，那只能说明你无法适应当前的社会环境、缺乏处世办事的能力，缺乏维系人际关系最基本的条件。

没有用处的人，你给他帮忙，只能让他空添内疚。多帮有用处的人，并不意味着不帮好朋友，两者并不矛盾。按中国传统心态来看，社交不应该有目标，应该“以情会友，别无所求”，应该奉行一种无为哲学。谁要是在交往中注重了交往对象的使用价值，然后想方设法接近他、利用他，这就被认为“太势利”。这种观点真是有点迂腐了，不符合厚黑学的基本

原则。

社交有三个基本目标。我们不能只强调信息共享、情感沟通而拒绝相求相助。我们不能把相求相助都当成“势利”来看待。为了相求相助而社交，这不是“势利”，这是人类有别于其他动物的一种社会性行为。我们不妨设想，有这么一个人，他既不能与你信息共享、情感沟通，也不能与你相求相助，你会与他交朋友吗？恐怕不会。可见，人际交往还是有选择的，选择就是一种目标的体现。

“关系”通常要花一点厚黑功夫才能取得。

一家公司在两个月内即将面临大裁员或破产的打击，员工应该早有所闻，有人像无头苍蝇不知如何是好，有人则已悄悄地打电话联络，寻找下一个工作机会，以免和公司“同归于尽”。可以肯定，这些人一定比慌张失措的同事先找到工作，之后也会继续依靠“关系”，追求更卓越的生涯。

事实上，“关系”对他们来说就是生命线。和外界保持某种程度的“关系”，消息才会灵通。要是问他们这些“关系”是怎么来的，恐怕他们也答不上来。这种事并非是鬼鬼祟祟、见不得人的勾当，而是一般人成功的秘诀。他们了解“团结力量大”的道理，善于在最不可能的地方得到情报。

善于拓展“关系”的人，是标准的社交高手，不管是在宴会、洽谈公事还是在私人聚会上，总是会掌握时机。对这些“沟通大师”而言，人生就是一场历险记——会议室、酒吧、街角、餐厅，甚至在澡堂里，处处都可以“增广见闻”，因此随时竖起耳朵，收听精彩的内幕消息或蜚短流长。只要你多走动必有收获。

总而言之，人总是在心里想着身边的“关系”有无用处，看看是否能从双方的需要上做些文章，以使关系套牢。此乃人之常情，无可厚非。

人的一生会出现许多变迁。从学校到单位，从此地到彼地，从旧环境到新环境，每个人都少不了这样的经历。每有这

种变迁，你都面临着一个陌生的交际空间，要涉足一个新的交际圈，要重构一个良好的人际关系。这段时间就是人际关系的磨合期。在这个磨合期，如果你处之不当，就会与新环境格格不入。处理得好，你就会很快溶入其中。如何有效地度过人际关系的磨合期呢?

1. 摆正自己的新位置。每个人在交际中都有相应的位置，不能摆正自己的交际位置，在交际圈中必然显得唐突、冒失、蹩脚，也会受到社会群体的抵触、嘲弄、责怪、怨愤、打击。交际关系复杂多变，交际者难以一眼窥清，不易正确把握。自己在交际圈中到底处于何种地位，如何调适好自身位置，更不是轻而易举的事。所以面对新环境、新朋友，第一步你要好好认识自己、评估自己，确定好以什么面孔、怎样的交际基调进入新的交际角色。

三名教师同时被选调到新单位，他们都有这样的困惑：新单位是重点学校，是保持一个骨干教师的姿态呢？还是表现出调人教师的谦恭？其中的分寸不好把握。刘老师我行我素，保持本色，结果新同事嘲其“不知天高地厚”。谭老师一改往日孤傲性格，待人唯唯诺诺，谦虚恭谨，结果不仅让人看轻他，还有人怀疑他的能耐。只有张老师洞察交际环境，不动声色，妙得自然，不断调适自己的交际位置，不仅很快进入了新角色，还很快赢得了人们的尊重。

摆正自己新位置，是一个精深的过程，并不是每个人都能做得成功。这其中需要点厚黑交际悟性。

2. 保持适当的距离。人际关系的密切程度通常表现在人际距离上。双方关系亲密，相互间距离较近；双方关系生疏，相互间距离就较远。与新同事新朋友相处，彼此不熟识、不了解，关系刚刚形成，距离自然是较大的。你若生硬地去与人亲近，则有违交际规律，对方不仅不会做出友好表示，还会产生反感情绪。这种适得其反的效果，会把你置于被动地位。保持适当的距离，能给对方冷静地观察你认识你的机会。你们会在

逐步熟悉和了解中，实现思想的沟通，情感的交融。你们的关系慢慢亲密了，彼此的距离就会悄然隐去。

保持距离重在适当，掌握在对方认可接受的范围内，并能有效地促使双方互相吸引。有的人一开始就想建立亲密的人际关系，见到每一位新同事都做出亲热的表示。有时他还装出很随意的样子，大方地到陌生同事家拿这拿那，结果把自己弄成一个很令人讨厌的角色。

3. 有效地实现角色转换。变换了生活空间，人的社会角色会随之改变。若心理调整不过来，行为不能重新校正，你就无法适应新环境，左右碰壁，别人也会对你产生诸多误解和非议。人是能动的，环境是不以人的意志为转移的，人应主动适应新环境，没有理由要求新环境去迁就你个人。所以进行角色转换应是一种自动行为，而且尤其应在有效二字上下些功夫，实现角色适时适当的成功转换，将自己完完整整、及时可靠地变成新环境中的新成员。

4. 采取沉稳简约的姿态。磨合期是一个双方逐步熟悉，互相适应，彼此认同、悦纳的过程。人与人的差异情形万千，总存在着这样那样的矛盾和冲突。你作为一个新面孔，在进入陌生的交际领域的时候，一开始就无所顾忌，口吞一切，张牙舞爪，是无法与他人磨合的。这似乎是外向性格者常有的现象，也是应该克服的问题。采取沉稳简约的交际姿态才是得宜的，更有助于实现你与新环境的磨合。这是一个以静制动的方法，在自我节制中，你会对新的交际环境作个全面细致深入的观察和把握，从而有针对性有实效地实现与新环境的契合和交融。表面上看来这是一种消极的方式，实质上是一种策略，是一种更积极有效的厚黑技巧。

5、培养交际魅力。交际的最高境界是人与人之间互相吸附，难舍难分。寻求磨合途径当然要在这方面想办法。一个人在交际中形成对别人的吸引力表现为他的交际魅力。交际魅力包括人的形象、知识、品德、语言、幽默等多层次多方面的内

容。一个充满交际魅力的人，别人会主动亲近他、接受他、适应他，人际之间的差异、矛盾会得到有效消除，人际关系磨合会呈水到渠成之势。所以面对新环境、新朋友，根本的主要的还是培育出自己独特的交际魅力，给自己创造一个有利的交际环境，给自己带来一个理想的交际地位。有人很会说笑话，在三人一堆五人一伙中，三言两语便会把人逗弄得忍俊不禁。不知不觉中，大家忘了生疏感，对他渐生好意。

6. 要向高段的交际者学习。中国有句古语，叫做“名师出高徒”。善于求师，特别是得到上司和名师的指点，是驶入官场快车路的重要途径之一。无数官员的成功，在很大程度上得力于高师的指点和上司的提携。考察人类文明的历史长河，会发现两个重要的现象：官链和官群的崛起。官链是指连续出现的一长串大小官员，像链条一样。官链有两种：一种是有血缘关系的，比如曹操父子，苏洵父子都属于这种类型。另一种官链是师生关系的，比如李鸿章和曾国藩即是，最长的官链，可以传续数代。官群崛起是指某派势力中官员的成群涌现。官群里都有一个或几个核心人物，他们才能出众，具有极大的吸引力，形成官群的中心。

春秋战国之际，群雄逐鹿，烽火连绵，著名的军事家孙膑、纵横家苏秦、张仪和毛遂等人的故事每个人都能如数家珍。孙膑著有兵书，并有田忌赛马的美谈；毛遂身为赵平原君舍人，出使楚国，施展了外交才华，促成了楚赵合纵战略，一举成名，留下了“毛遂自荐”的成语典故。苏秦、张仪更是凭借了战国大舞台，实施了合纵，联横方针，发挥了外交才智，导演了丰富多彩、绚丽多姿的既联合又进攻的战争戏剧。面这些人物有一个共同的老师，这个老师姓王，名禅，字诩，号鬼谷，就是世人尊称的鬼谷子。鬼谷子授兵法，传韬略，这些高徒们才能有后来的官场风光。

■ 人性弱点厚黑真言二十七：以牙还牙

——对于别人的挑衅或批评，反驳辩解的技巧很多，若能顺水推舟加上借力使力，最后再反咬一口可以有很好的效果。

得了急性盲肠炎，动外科手术要比喝中药汤来得快。对于别人的挑衅或批评，也有必要做直接的反驳。反驳辩解的技巧很多，若能顺水推舟加上借力使力，最后再反咬一口可以有很好的效果。

〔第五篇〕

◎ 做人不可一味地宽厚

为人不可囿于宽厚，而应学会对他人的无礼攻击、吹毛求疵、嘲笑挖苦等以牙还牙，反唇相讥。对方成心让你下不来台，你怎能只张着口而不自卫还击呢？这时自己的心也要黑起来才行。

首先要会借力使力，顺水推舟，借石反砸。其次要冷静沉着，一击即中要害，用力迅猛，使对方一下子就哑口无言。

两个朋友在一家小食店吃饭。桌上有一盅芥茉酱。当中一人以为那是甜酱，他舀了一匙放进嘴里，马上泪流满面。然而，他也想让他的朋友上当，所以一点不露声色。对方看到朋友在哭，问道："我亲爱的朋友，你哭什么？"

他回答说："我想起我的父亲，他在二十年前被送上绞架。"

不一会儿，对方也吃了一匙芥末酱，当他开始扑簌簌地流泪的时候，他的朋友也问他："那你又在哭什么呢？"

"因为我在想，你怎么没有跟你爸爸同时被送上绞架？"

晋朝刘道真读过书，由于遭受战祸，流离失所，无以为生，只好到一条河边当纤夫。刘道真素来嘴不饶人，喜欢嘲笑别人。一天正在河边拉纤，看见一个年老的妇人在一只船上摇橹，刘道真嘲笑说："女子为什么不在家织布，而跑到河里划船？"那老妇反唇相讥道："大丈夫为什么不跨马挥鞭，而跑到河边替人拉纤？"

又有一天，刘道真正在草屋里与别人共用一只盘子吃饭，见到一个年长的妇人领着两个小孩从草屋前走过，三个人都穿着青衣，就嘲笑她们说："青羊引双羔。"那妇人望了他一眼，说："两猪共一槽。"刘道真无言以对。

生活中，总有那么一些人爱故意找碴儿，寻衅滋事，想让别人下不来台。这时你如果退避三舍，必会遭人耻笑；如果视

而不见，也难免有软弱之嫌。化被动为主动，反唇相讥，既可让寻衅者无言以对，也能在主动中有台阶可下。张因和李意见相左，便想在公众场合故意给李难堪。李在一次发言中，不慎读错了一个字，张便在大庭广众之下说李："水平太差，那么简单的字都不认得，还好意思在众人面前说话！"李见张故意寻衅滋事，也就不客气了，笑着对他说："这总比你作错事不认账还强一点吧！"李的话实际是事出有因，张在损坏了别人的东西后，非但自己不承认，还欲嫁祸于人，但又被人揭穿。因为这件丑事人人皆知，因而李的话一出，众人皆知其意，大家默然相视而笑。张偷鸡不成反蚀一把米，欲辱人而自取其辱。

李在下不了台的情况下，运用反辱相讥之法，转移了视线，巧妙地回击了张的侮辱，也使自己从窘境中摆脱出来。

齐国的相国晏子，将出使楚国。楚王知道这个消息后，便对他左右的人说："晏婴是齐国很善于言辞的人，现在正动身来我国，我想侮辱他，用什么办法呢？"左右的人出了个主意。

晏子来到了楚国，楚王举行酒宴来招待他。正当大家酒兴正浓的时候，两个差人捆着一个人，走到楚王的面前。楚王故意问道："你们捆绑的这人，是干什么？"差人回答说："他是齐国人，犯了偷盗罪。"

楚王笑嘻嘻地望着晏子，说："齐国人本来就善于偷盗，是吗？"

晏子站起来离开席位，郑重其事地回答说："我曾听说过这样一个故事：橘树生长在淮河以南，是橘树；生长在淮河以北，就成了枳树。橘树和枳树虽然长得很像，但它们结出的果实味道却不大相同。橘子甜，枳子酸，为啥呢？由于水土不同啊！如今，在齐国土生土长的人，在齐国时不做贼，一到楚国就又偷又盗，莫不是楚国的水土使老百姓惯于做贼么？"

楚王听后苦笑着说："德才兼备的圣人，是不能同他开玩

笑的，我现在具有些自讨没趣了。”

人们总难免碰到一些无理取闹的人，常常大发一通怒火，大骂一顿无赖，可到头来，对方还是振振有词，头头是道，自己倒气得手脚发颤，只会说：“岂有此理，岂有此理!”那么，应该怎样说话，才能反击无理取闹的行为，使得对方觉得理亏词穷、无言以对呢?

首先要做到的是不要激动，要控制情绪。这个时候的心境平和对反击对方有重要作用：一是表现自己的涵养与气量，以“猝然临之而不惊，无故加之而不怒”的大丈夫气概在气质上镇住对方。如果一下子就犯颜动怒，变脸作色，这不是勇敢的行为。二是能够冷静地考虑对策，只有平静情绪，才能从容选出最佳对策，否则就可能做出莽撞之举。

在反唇相讥的过程中，不能说了半天，还不得要领，或词软话绵。打击点要准，一下击中要害；反击力要猛，一下子就使对方哑口无言。

也许有时候你也想把别人的嘲讽和指责顶回去，让他往口，但是偏偏想不出来。事后，你把这些谈话回想了一遍，发现当时只要稍作变通，说一两句话也许就可以为自己保住面子，免受一场精神折磨，然而事情已经过去了，你只有懊悔的份儿，反问自己：我为什么当时没有想到呢? 真正的问题是：可能你根本没有存心要想出一句话，每次遇到别人的侮辱，就会舌头发麻说不出话。事后归咎自己的羞怯，不灵活，一受欺负就惊惶失措等等。

这里需提醒你的是，一个人如果只知道带枪，而不知道如何瞄准、等待时机扣扳机，也是令人惋惜的。所以，在反击之前，先要把对方的话语听明白，以便把握目标，瞄准靶子再放箭。这样才能既不滥杀无辜，也不放过小人。

一旦听懂了对方的用意，发现对方有明显的攻击意味，你就要提高警觉，及时做出判断：一是具有反击的针对性，如果对方发动的是侮辱性攻击，那么反击也是侮辱性的；如果对方

发动的是讽刺性攻击，那么反击也是讽刺性的。二是后发制人，迅速而巧妙地把耻辱的标签贴到挑衅者的脸上。三在方法上，捡起对方扔过来的石头，扔回对方，或顺水推舟巧妙地将矛头转向对方。

◎ 让对手知道你不是好惹的

两只猛兽狭路相逢时，谁也不会先采取攻击的行动，必定仔细观察对方，找出破绽之后才以迅雷不急掩耳的方式一击而中，让对方再也没有还手的机会。当你遇上了厚黑高手时也一样，只要你有足够的耐心，一定能等到对方松懈的一刻，进而一劳永逸地摆平他。来进攻你的人大都依托其“后方巩固”，所以，围魏救赵之计便是最典型的计谋，危及他的大后方，叫他后院起火。

傲气之人都有各自傲气的资本，如果能对症下药，“冻结”他的生产资金，就如同釜底抽薪，定会让他变乖一些。

大部分有头有脸者都死要面子，对准他的弱点，来个“你怕什么就跟你来什么”，就如同动摇了人的精神上的台柱子，任何铁板一块、软硬不吃的人都会绷不住劲儿。

宋真宗的正宫娘娘章献皇后，聪明伶俐，好胜心强，政治手腕高明，在后宫中可谓一手遮天，连真宗也佩服她，有了为难的事便与她商量。怎奈她肚子不作主，十几年了，也没给皇上生出个儿子来。真宗为了承大统，便广召嫔妃，以求生子。其中有位李宸妃，善解人意，很得真宗宠爱。这李宸妃也很争气，侍御不久，便呕酸减饭，眼见得有喜在身。

章献皇后本是个醋坛子，原本不放真宗与嫔妃共居。但自己老不生育，也渐渐管不住真宗了。这回一听李宸妃怀孕，不啻五雷轰顶，顿时愣在那里。李宸妃最得真宗宠爱，万一生下来是儿子，那么封为太子无疑。将来太子登基，母凭子贵，那么太后的宝座就不属于自己了。怎么办呢？派亲信太监把李宸

妃除掉？那倒一了百了。但一转念，她觉得此事不妥，万一露了马脚，那自己立即会被打入冷宫。怎么办？思来想去，她突然想出一条“偷梁换柱”的妙计。

第二天，她在腰上缠了些布条，看上去鼓鼓囊囊也似怀孕之状，又常装作干哕。真宗一听非常高兴，这生男孩的保险系数更大了。于是，他高兴地对章献皇后和李宸妃许下愿：生下来哪个是男的，便立太子。若都是男的，先生下来的立为太子。两人都点头答应。

自此，李宸妃的肚子天天鼓，章献皇后的布条天天加。为了实现计划，章献皇后又做了两种工作：其一，找人算卦说皇后的身孕怕命硬的人冲，所以不让皇上近身，实际上是怕戳穿她的诡计。其二，加紧收买李宸妃的贴身太监阎文应。

怀胎十月，快要临产了，阎文应也被买通了，不时向章献皇后报告李宸妃的情况。一天，李宸妃腹痛生产，皇后也在床上滚起来。

真宗闻听二人一起生产，快步来到后宫，先去皇后宫中一看，是一个白胖的儿子，心中大为高兴。又到李宸妃宫中，一看却生下一个狸猫，是一妖物，心中突生厌情，命人速速埋掉。李宸妃生产时疼昏过去，不知就里，醒来时见自己生了个狸猫，只有呜呜地哭，半句话也说不出来。

李宸妃既然可能母凭子贵，那章献皇后便偷走太子这个支撑台子的铁柱子，换上了狸猫这种泥做的台柱，李定妃的“台子”岂会不垮？皇后不但拆了别人的台，竟然用偷来的柱子来撑自己的台面，这台真是拆出“精”来了。

找台柱并非想象得那么简单，有时候它们并不明显。

唐末浙江裘甫起兵叛乱，已攻占了几个城地，朝廷任命王式为观察史，镇压叛乱。

刚上任的第一件事，王式便命人将县里粮仓中的粮食发给饥民。众将官迷惑不解，都说：“您刚上任，军队粮饷又那么紧张，现在你把县里粮仓中的存粮散发给百姓，这是怎么回事

呢?”王式笑着说：“反贼用抢仓中存粮的把戏来诱惑贫困百姓造反，现在我向他们散发粮食，那么，贫苦百姓就会不强抢了。再者，各县没有守兵，根本无力防守粮仓，如果不把粮食发给贫苦百姓，等到敌人来了，反而会用来资助敌人。”

王式的话在各位将领听来，的确言之有理。果然，叛军到达后，百姓纷纷抵抗，不到几个月功夫，叛乱便被平定了。

王式眼光敏锐，发现了粮食这个台柱子，便通过分粮食成功地拆了叛军之台。

孙膑不愧为兵圣孙武之后，善出厚黑奇计。这围魏救赵之计就源于他策划的齐魏桂陵之战。

魏国攻打赵国，包围了赵都邯郸，赵国深觉危急，向齐国求救。公元前353年，齐国派田忌为将，孙膑为军师，率兵8万，援救赵国。一开始，田忌想直接去与魏军决战。孙膑却另有高见：派兵解围，得避开实力，打其虚处，攻其必救。现在魏国的精锐部队在打赵国，国内空虚，我们应攻打魏国都城大梁。这样，魏军定会回师自救。

田忌采纳了孙膑的谋略。魏军听到了齐国攻打都城的消息，急忙回救。齐军在桂陵一带埋伏好，打了远道退来的魏军一个措手不及，救了赵国。

有一个同事姓姚，他老婆被一姓蔡的小经理追得挺紧，老婆在巧妙周旋着，还没投降。他怕夫人万一顶不住了，防线一破，问题就大了。怎么办呢？总不能拿着刀子去和蔡拼命吧。他想到了蔡的老婆。他与她本来就认识，现在就变着法子与她增加联系。她在一家琴行工作，会调琴。他家有架钢琴，就请她来调。这调琴可是个功夫活，一时半会调不完，调着调着到了吃饭的时候，他早已把饭准备好，陪她小酌几杯。她微带酒意，脸红红的，拿着他送的小礼品回家了。自此，往来增多，友谊加深。姚知道，蔡也爱自己的老婆和家庭，追他的妻子，只是搞“第二职业”，想发展个小情妇。于是，姚在与蔡夫人交往中，并不告诉她丈夫在追自己的妻子，他不想破坏蔡家的

和睦。

蔡发现了姚与自己老婆的友好往来，他怕姚来个“以其人之道，还治其人之身”，忙退兵自卫。

这一问题，没用武力，通过外交途径和平解决了。这得益于围魏救赵的智谋。

还有一个小笑话：

“你是用什么办法把丈夫整夜不归的习惯改过来的?”

“有一天晚上，他很晚才回来。于是我大声喊道，‘是约翰吗’？而我的丈夫，你是知道的，他叫杰克。”

有家室的男人在外拈花惹草，通常是自忖“后方稳固”，才会有“锦上添花”的雅兴。你让他后院起火，来个“围魏救赵”，正是拆掉了他的台子。拆台用于自保非此计莫属。

西汉初年，汉高祖刘邦率领大军与匈奴交战。刘邦求胜心切，带领骑兵追击敌军，把大队人马丢在后面，不料刚刚追到平城，便中了匈奴的埋伏，刘邦被迫困守白登山，然而，后续部队已经被匈奴军队分头阻挡在各要路口，无法前来解围，形势十分危急。

到了第四天，被围困的汉军粮草越来越少。伤亡的将士不断增加，刘邦君臣急得像热锅上的蚂蚁，坐立不安。

跟随刘邦的谋士陈平无时不在苦思冥想着突围之计。这天，他正在山上观察敌营的动静，看见山下敌军中有一男一女指挥着匈奴兵。一打听才知道，这一男一女是匈奴王冒顿单于和他的阏氏（皇后）。

他灵机一动，从阏氏身上想出一条计策，回去和刘邦一说，马上得到了允许。

陈平派一名使者，带着金银珠宝和一幅图画秘密地会见阏氏。使者送上厚礼又献上一幅图画，上面画的是一位娇美无比的美女。使者声称是献给匈奴王的中原美女。阏氏于是规劝匈奴王说，即使夺得汉地也不宜久居，再说两个君主也不能互相敌对。

匈奴王经过反复考虑，终于同意了夫人的意见。后来，双方的代表经过多次谈判，达成了停战协议。

女人的威力往往在出其不意的地方显示出来。大将军在人前八面威风，可是回到家里还是要听老婆的。男人之所以要听老婆的话，并没有什么原则可言，只是怕她吃醋，怕她唠叨，怕她撒泼，一句话，怕她让自己在人前人后丢面子。于是，拿男人的老婆“开刀”，叫他“后院起火”，是一种很高明的厚黑手段。

◎ 使他威风扫地

汉代的大辞赋家司马相如，以一篇《子虚赋》博得了海内文名。博雅之士，无不以结识司马相如为荣。但司马相如放任不羁，不拘礼教，一派浪荡公子相。

这一年，司马相如外游回归成都的路上，路过临邛。临邛县令久仰司马相如之名，恭请至县衙。此事惊动了当地富豪卓王孙。也想结识一下，以附庸风雅。但他仍摆脱不了商人的庸俗，实为请司马相如，但名义上却是请县令王吉，让司马相如作陪。司马相如本来看不起这班无才暴富之人，所以压根没准备去赴宴。

到了约定日期，司马相如却没有来。卓王孙如热锅蚂蚁，王吉只好亲自去请。司马相如驳不过王吉面子，来到卓府，卓王孙一见他的穿戴，心中早已瞧他不起，司马相如全然不顾这些，大吃大嚼，只顾与王吉谈笑。

忽然，内室传来凄婉的琴声，司马相如一下子停止了说笑，倾耳细听起来。原来这是卓王孙的女儿卓文君所奏。司马相如弹了一曲《凤求凰》以表对文君的爱意。卓文君也爱慕司马相如的相貌和才华，当夜私奔到司马相如处，以身相许。两人一起逃回成都。卓王孙知道后，气得暴跳如雷。

卓文君随司马相如回到成都后才知道，她的夫君虽然名声

在外，但家中却很贫寒。万般无奈，他们只好返回临邛，硬着头皮托人向卓王孙请求一些资助。不料，卓王孙破口大骂。

夫妇俩心都凉了半截儿，可是到底她们俩人都有才，很快想出了一个厚黑“绝招”。

第二天，司马相如把自己仅有的车、马、琴、剑及卓文君的首饰卖了一笔钱，在距卓府不远的地方租了一间屋子，开了一个小酒铺。司马相如穿上伙计的衣服，卷起袖子和裤腿，像酒保一样，又是擦桌椅，又是搬物件。卓文君则粗布衣裙，忙里忙外，招待来客。酒店刚开张，就吸引了许多人前来目睹这两位远近闻名的落难夫妇。司马相加夫妇一点也不感到难堪，内心倒很高兴，因为这正好达到了他们的目的——给顽固不化的老爷子现现眼。

有几个朋友劝卓王孙说：“令爱既然愿意嫁给他，就随她去吧。再说司马相如毕竟还是县令的朋友。尽管现在贫寒，但凭他的才华，将来一定会有出头的日子，应该接济他们一些钱财，何必与他们为难呢?”这样一来，卓王孙万般无奈，分给卓文君夫妇仆人两名，钱财百万，司马相如夫妇大喜，带上仆人和钱财，回成都生活去了。

一个人做事全凭希望支撑，如果毫无指望，谁都不会有心思去搭台唱戏，苦心经营。因此，让对手不抱希望、心如死灰，他的台子便不拆自垮。

春秋时期，齐景公在夹谷曾受过孔子一番奚落，已是耿耿于怀，适巧自己的贤相晏婴又死了，后继无人，而鲁国此时重用孔子，国政大治，于是有些惊慌起来，便对大夫黎弥说：“鲁国重用孔老头，对我国的威胁极大，将来它的霸业发展，我国必首蒙其害，这却如何是好?”

黎弥稳稳说出来一条计策：“岂不闻‘饱暖思淫欲，贫穷起盗心?’今日鲁国天下太平了，鲁国国君是个好色之徒，如果选一群美女送给他，他必会照单接收。收了之后，自然日日夜夜在脂粉丛中打滚，什么孔子、老子，怎及银子、女子，他

们还会像过去那样亲密吗？这样一来，保管把孔子气走，君不是可以高枕无忧了吗？”

景公认为此计甚妙，即令黎弥去挑选美女，教以歌舞，授以媚术。

训练成熟之后，又把120匹马，特加修饰，装扮似锦，连同美女们送到鲁国去，说是给鲁定公享受的。

鲁国另一位丞相季斯，首先听到了这个消息，心里便痒不可支，即刻换了便服，坐车到南门去看，见齐国的美女正在表演舞蹈，舞态生风，一进一退，光华夺目，不禁目瞪口呆，手软脚麻，意乱神迷。已忘记了入朝议事这档子事。鲁定公也好此道，季斯乘机作向导，带他换了便服到南门去。于是“芙蓉帐暖度春宵”，“从此君王不早朝”了。

孔子得闻此事，凄然长叹起来。子路在旁边说：“鲁君已陷入迷魂阵，把国事置于脑后，老师！可以走了吧？”

孔子说：“别忙！郊祭的时候已到，这是国家大事，如君王还没有忘记的话，国家犹有可为，否则的话，再卷包袱未迟！”

到了郊祭期间，鲁定公也循例去参祭一番，却一点诚心都没有，草草完事，便又回宫享乐去了，连肉都顾不得分给臣下。孔子便对子路说：“快去通知各位同学，卷好包袱，明早就离开这儿！”

子是，孔子弃官不做，率领一班学生去周游列国，过起了流浪生活。

人际交往中，我们常会遇到很多傲气十足的人，他们往往有这样那样的资本可以依赖。如果你能针对他产生傲气的资本给予打击，便无异于釜底抽薪，拆掉了他的台子。

1. 不加理睬。

一些有傲气的人，别人越理睬他，他的傲气就越大。因而对这种傲气者采取不予理睬的态度，使其孤立，这样就可削弱甚至打掉其傲气。某单位调来了一名中年人，这位中年人有着

过硬的技术，因此瞧不起别人。他不是教训这个人，就是教训那个人，弄得大家都不愉快。于是大家对他采取不予理睬的态度，有些人见他来了就走。久而久之，他自觉没趣，于是改变了自己的态度，大家再也看不到他身上的傲气了，也就又恢复了与他的正常交往。

2. 点一点他的痛处。

有时与傲者打交道，也可采取针锋相对的方法，即以不卑不亢的态度，抓住对方之要害给以指出，打掉他赖以生傲的资本，这时对方会从自身的利益出发，放下架子，认真地把你放在同等地位上交往。

1901 年小洛克菲勒，代表父亲与钢铁大王摩根谈判关于梅萨比矿区的买卖交易。摩根是一个傲慢专横，喜欢支配人的人，不愿意承认任何当代人物的平等地位。当他看到年仅 27 岁的小洛克菲勒走进他的办公室时，继续和一位同事谈话，直到有人通报介绍后，摩根才对年轻而长相虚弱的小洛克菲勒瞪着眼睛大声说："唔，你们要什么价钱！"小洛克菲勒盯着老摩根，礼貌地答道："摩根先生，我看一定有一些误会。不是我到这里来出售，相反，我的理解是您想要买。"老摩根听了年轻人的话，顿时目瞪口呆，沉默片刻，终于改变了声调。最后，通过谈判，摩根答应了小洛克菲勒规定的售价。

在这次交际中，小洛克菲勒就是抓住了问题的关键：摩根急于要买下梅萨比矿区，从而既出其不意地直戳对方的要害，说明实质，同时也表现出对垒的勇气和平等交往的尊严，使对方意识到自己应认真地平等地交往，交际进程就变成了坦途。

3. 出一个他回答不了的难题。

--些人自恃知识丰富，阅历广泛，因而压根儿就瞧不起别人，表现出一股不可一世的傲气。对付这种傲气者只要巧妙地设置一个难题，就可抑制其傲气。这是因为不管其知识多么丰富，阅历多么广泛，然而毕竟是有限的，而其一旦发现自己也存在着知识缺陷，其傲气自然就会烟飞云散了。

无疑，巧设难题抑制傲气者，所设置的难题一定要是对方无法回答的问题，因为只有这样，才能暴露对方的无知或者缺陷，从而挫其傲气。如果设置的问题对方能够回答，这样不但不会挫其傲气，相反地更会助长其傲气而使自己更处于难堪的境地。

4. 露一手叫他瞧瞧。

有些高傲者往往有一技之长，有自视清高的资本，瞧不起不学无术之辈，相反，对于有真才实学，能力在他之上者，却又会像遇到知音似的格外看重，给以礼遇。因此，对于这种重才的傲者，要想博得他们的青睐，莫过于恰到好处地在他们面前展示自己的才华，使他们感到你不是等闲之辈，这时与之打交道就会变得容易多了。有位领导，爱学习爱动脑子，工作很有建树，且能写会画，人称“儒将”。他个性孤傲，尤其看不上刚出校门、夸夸其谈的青年，因此有些青年很怵他，躲着他。一次他作报告后，有位青年军官直言说他报告中引用的诗句有出入，并当场背原诗句，说明出处。这使“儒将”对他刮目相看。回机关后立即通知人事部门，对这个青年人才进行考察，不久把他调到机关工作，后来他们还成了忘年之交。

很显然，对待高傲者有时倒是需要“显山露水”，恰当地展示自己的才华，从而改变对方的态度。当然，在傲者面前显示才华并非卖弄，也不是无地放矢的夸夸其谈，而是真才实学的恰当展现。

■ 人性弱点厚黑真言二十八：狐假虎威

一般人都崇拜“名人”、“名牌”、“名师”、“名××”等等，凡是有名气的，总是会觉得比没有名气的好。为了达到更好的效果，最好是假借一个“名”，这一招百试不爽。这就是“狐假虎威”的招牌威力。

◎ 多和名人发生关系

中国自古有很多诡智谋略都与借光有关，比如狐假虎威、

攀龙附凤、借刀杀人、拉大旗作虎皮等等。借助各种外力提高自己的知名度和办事效果，往往是一条必走的捷径。而且凡是能让我们为人做事增光添彩的人、物、事、情，都可以作为借光的范围，比如祖宗、衣服、籍贯、才智、言论等等，不一而足。

狐狸是很聪明的动物，由于他没有力气，个子矮小，因此处境不利。在森林中，狐狸得不到尊敬，没人真正把他放在眼里。为了克服这一点，对于狐狸来说，其中的一个办法就是说服老虎与他做朋友。通过与力大无比、令人畏敬的老虎密切交往，狐狸可以伴随老虎左右在丛林中四处行走，而且享受给予老虎的同样的提心吊胆的尊敬。即使老虎不在狐狸身边，得知狐狸与老虎交往甚密，也足以保证狐狸在旷野中得以生存。

假如一只狐狸不能够与老虎交朋友，那么狐狸就应该制造一种跟老虎密切交往的假象，小心翼翼地跟在老虎的后边，与此同时，大吹大擂他们之间有着笃深的友谊，这样做，他便制造一种印象，即他的安危得到老虎极大的关注。

狐狸这种做法，便是典型的借光。这个狐假虎威的中国古代智谋，从谋略学的角度看，指借助外力增长自己的势力威风，达到欺压战胜对手的目的。狐假虎威之谋，在世人眼中似乎不算奸诈，主要有狡猾之感。这种诡计与常说的“狗仗人势”、“拉大旗作虎皮”、“扶天子以令诸侯”、“借刀杀人”很接近。

那么，在现实生活中，“老虎”可能是一位强大而有权有势的人，他与你抱有同样的梦想，而且愿意帮助你的事业。与此相似，你是否注意到许许多多的小鸟在大水牛的背上，它们吃掉水牛背上的虱子和蚊子，让水牛免遭虱蚊噬咬之苦，而水牛则为小鸟提供栖身之处和保护。

“老虎”也许是一个组织或者协会，它的梦想和观点与你的一模一样。通过跟别人携手合作，同心协力，你能够制造出这样一种必不可少的情形，即老虎就在你跟前。

“老虎”兴许是你的一种政治关系。通过支持适当的候选人，你可以创造出一位有权有势的伙伴。正因为这个原因，富人常常慷慨解囊，捐出大笔大笔金钱给“老虎”。

“老虎”或许是你的职位或者工作头衔。孤家寡人常常势单力薄，微不足道。然而，如果你为一位能够呼风唤雨、有权有势的雇主工作，你就不再仅仅是一位无能为力的孤家寡人了。在政府中服务的人们深谙此道。当你代表一个州或者联邦政府出访一个国家，你所受到的礼遇同你作为一个平民赴国外旅行所受到的礼遇则绝然不同。通过与政府的关系，你自动使自己获得了权力。

“老虎”也许是你的才智，或者是你的工作。假使理查德·克莱德曼从来没有弹过钢琴，那么他永远也不会成为我们今天所认识的理查德·克莱德曼。通过精通这种乐器的本领，理查德·克莱德曼成为举世闻名的人物。由于同样的原因，不管你从事哪种专业，你的工作都能成为你的“老虎”。

在现代社会，狐假虎威这种手段已被政治、经济、文化以及外交等领域广泛运用，而且大有日趋扩展之势。对于人际交往，它不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。你可以巧借名人，如谈话中常出现一些身份最高的人的名字，你在别人眼里就不同寻常；巧借名地，常去有地位有身份的人常去的地方，这也可以作为提高你的身份的能力的资本；巧借名言，如请社会名流为你题个词，请专家教授为你写的书作个序，请明星为你签个名，等等。被社会承认，是人的正当追求，对社会进步也有积极意义，而借助名人提高自己的社会知名度，就是被社会所承认的方式之一。

一个有声望的人即使是平淡的一个“字”给了你，要比一千个普通人长篇大论地给予的赞辞更有威力。

翻开历史，古往今来的成功者，谁也不是一生下来就大名鼎鼎，一出山就一呼百应。他们大多总是先隐蔽在某些大人物的后面，借他的面子来笼络各路豪杰，借他的声望来壮大自己

的声势，一旦时机成熟，或者另起炉灶，或者踩着别人的肩膀往上爬，或者反客为主，把别人吃掉。在做到这一步之前，先把自己的狐狸尾巴藏起来，拉一面大旗作虎皮。

最为典型的是三国曹操。曹操挟天子而令诸侯，东征西伐，很是威风。开口“吾今奉诏讨汝”！闭口“孤近承帝命，奉诏伐罪”，于军阀混战中大大占了道义上的便宜。

不管具体动机如何，拉大旗拉的就是声望和面子。秦末农民起义，项梁不惜找到楚怀王的一个孙子，推为楚王，便是想借楚怀王的影响吸引百姓，因为这些人的影响比一般人要大得多，而且也差不多都有了明确的形象定位，顺手拈来是件事半功倍的事儿。拉大旗做虎皮，在各行各业都起着不寻常的作用。

◎ 专拣高枝儿攀

许多人都崇尚名人，对名人的话俯首恭听，唯命是从。因此，生意场上若能使自己的商品与某个名人挂上钩，销路自然大开。

北京北海公园琼岛北面有家名叫仿膳饭店的老饭庄，已有数十年历史。虽然这里的饭菜全是仿照清朝宫廷菜点的方法烹制，但生意一直很淡。后来他们通过调查，发现外国游客大都对皇帝的起居饮食怀有浓厚兴趣，于是决定以“皇帝吃过的饭菜”作为仿膳的特色，大张旗鼓进行宣传。他们搜集了许多关于宫廷菜点的传说和有关的轶事，编成故事，让服务员背下来，在点菜、上菜时根据不同顾客，不同场合加以介绍，生意一下子变得兴盛起来。

一次，美国华盛顿黑人市长在这里举行答谢宴会，席间服务员端上一盘点心，彬彬有礼地介绍说：“慈禧太后夜里梦见吃肉末烧饼，第二天早上碰巧厨师为她准备的正是肉末烧饼，她高兴极了，认为这正是心想事成、吉祥如意的象征。今天各

位吃的就是当年慈禧太后‘梦寐以求’的肉末烧饼，愿大家今后事事如意，步步吉祥。”一席话把美国客人逗乐了。华盛顿市长高兴地敬了服务员一杯酒，说：“下次来北京，愿再来你们这里做客!”

许多商业广告喜欢用名人而不惜重金，实际上也是借力的应用。有头有脸的人都喜欢用的东西，普通人心理上容易认同：“我和某某用的同一个品牌”。同样是消费，多一层攀龙附凤的光环，自然很多人愿意借这个光。

美国一家公司所生产的天然花粉食品“保灵蜜”销路不畅，经理绞尽脑汁，如何才能激起消费者对“保灵蜜”的需求热情呢？如何使消费者相信“保灵蜜”对身体大有益处呢？广告宣传，未必奏效，大家见得多了。

正当一筹莫展的情况下，该公司负责公共关系的一位工作人员带来喜讯：美国总统里根长期吃此食品。原来，这位公关小姐非常善于结交社会名人，常常从一些名流那里得到一些非常有价值的信息。这一次她从里根总统女儿那里听到了对本企业十分有利的谈话。据里根的女儿说：“20 多年来，我们家冰箱里的花粉从未间断过，父亲喜欢在每天下午 4 时吃一次天然花粉食品，长期如此。”后来，该公司公关部的另一位工作人员，又从里根总统的助理那里得来信息，里根总统在健身方面有自己的秘决，那就是：吃花粉，多运动，睡眠足。

这家公司在得到上述信息并征得里根总统同意后，马上发动了一个全方位的宣传攻势，让全美国都知道，美国历史上年纪最大的总统之所以体格健壮，精力充沛，是因为常服天然花粉的结果。于是“保灵蜜”风行美国市场。

大部分人都有攀龙附风之心，谁不希望有个声名显赫的朋友：一个明星，或者随便什么大人物？如果能跻身于他们的行列，自己也便沾上了荣耀，在别人眼里也就身价大增了。

有位阿拉伯人名叫艾布杜，本来穷困潦倒，身无分文，就是使用了这种手段，广求于天下，不但求来许多名人作朋友，

还为自己求来了百万家财。

其实，他致富的法宝说来简单有趣。他的签名簿里贴有许多世界名人的照片，再模仿名人的亲笔字，签写在照片底下，艾布杜便带着这几本签名簿寻机而动，登门造访工商巨子和好名的富翁。

“我是因仰慕您而千里迢迢从沙特阿拉伯前来拜访您的，请您贴一张玉照在这本《世界名人录》上，再请您签上大名，我们会加上简介，等它出版后，我会立即寄赠一册。”

又由于这些人有的是钱，又喜欢摆阔，一想到能跟世界名人排名在一起，便感到无限风光，这样一来，他们就毫不吝惜地付给艾布杜一笔为数可观的金钱。

每本签名薄的出版成本不过是几十美元。而富人所给的报酬，却往往超过上千美金。艾布杜整整花了六年的时间，旅行几十个国家，提供给他照片与签名的共有二万多人，给他的酬劳总计收人大约五百万美元。

清政府的官场中历来靠后台，走后门，求人写推荐信。军机大臣左宗棠从来不给人写推荐信，他说：“一个人只要有本事，自会有人用他。”左宗棠有个知己好友的儿子，名叫黄兰阶，在福建候补知县多年也没候到实缺。他见别人都有大官写推荐信，想到父亲生前与左宗棠很要好，就跑到北京来找左宗棠。左宗棠见了故人之子，十分客气，但当黄兰阶一提出想让他写推荐信给福建总督时，登时就变了脸，几句话就将黄兰阶打发走了。

黄兰阶又气又恨，离开左相府，就闲踱到琉璃厂看书画散心。忽然，他见到一个小店老板学写左宗棠字体，十分逼真，心中一动，想出一条妙计。他让店主写柄扇子，落了款，得意洋洋地摇回福州。

这天，是参见总督的日子，黄兰阶手摇纸扇，径直走到总督堂上，总督见了很奇怪，问：“外面很热吗？都立秋了，老兄还拿扇子摇个不停。”

黄兰阶把扇子一晃："不瞒大帅说，外边天气并不太热，只是我这柄扇是我此次进京，左宗棠大人亲送的，所以舍不得放手。"

总督吃了一惊，心想：我以为这姓黄的没有后台，所以候补几年也没任命他实缺，不想他却有这么个大后台。左宗棠天天跟皇上见面，他若恨我，只消在皇上面前说个一句半句，我可就吃不住了。总督要过黄兰阶扇子仔细察看，确系左宗棠笔迹，一点不差。他将扇子还与黄兰阶，闷闷不乐地回到后堂，找到师爷商议此事，第二天就给黄兰阶挂牌任了知县。

黄兰阶不几年就升到四品道台。总督一次进京，见了左宗棠，讨好地说："大人故友之子黄兰阶，如今在敝省当了道台了。"

左宗棠笑道："是嘛！那次他来找我，我就对他说：'只要有本事，自有识货人。'老兄就很识人才嘛！"

黄兰阶能够官拜道台，是以左宗棠这个大贵人为背景，让总督这个小贵人给他升了官，实在是棋高一着的鬼点子。

单从借力的角度，要为自己寻求一些贵人作为背景，从面使自己尽快得到提拔，英雄有用武之地。为此，首先，要找寻贵人。是指在层级组织中职位比你高且能帮助你晋升的人。有时你得费心地去分辨谁具有这种能力。你或许以为，你的晋升机率取决于顶头上司对你的评语好坏，这观念或许是正确的。但是更高的管理阶层可能不在乎他的推荐和好恶。所以，不要太肤浅，把你的眼光投得更远些。

其次，要激励贵人。不激励贵人等于没有贵人。值得注意的是，在层级组织里，贵人帮助你往上晋升后他有什么好处，如果他不帮助你晋升，他有什么损失。

再次，要以退为进。康庄大道永远是最好的途径。试想你正置身于游泳池内，你努力地往高处的跳水板爬，可是当你爬到半途时，前面一名也想跳水的人挡住了你的去路。那人爬到一半便已失去勇气，双眼紧闭，死命地抓住栏杆，既不会掉下

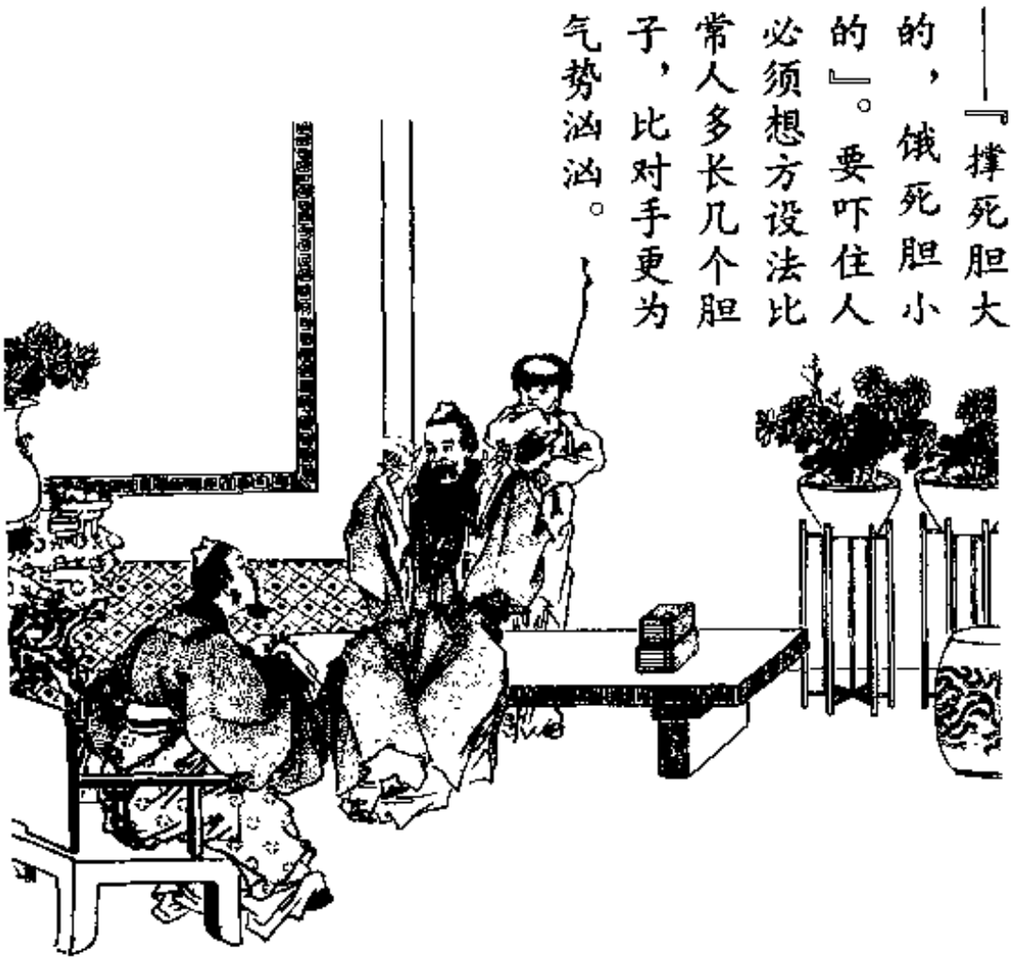
来，也不再向上爬，而你就是无法超越他，这时，站在跳水板上的朋友虽然拼命为你呐喊加油，结果还是无济于事。

同样地，在工作上的层级组织中，如果你的上一层职位被某一个不胜任者占住，那么你花再多力气或你的贵人再有心提拔你，也都将徒劳无功。

为了到达跳水板顶端，你必须爬下那座被堵塞了的阶梯，横越到另一侧没有障碍的阶梯，然后再顺利地爬上顶端。同样地，在层级组织中，你必须离开档路人那条升迁管道，然后从另一个没有阻碍的管道往上晋升。如果那人仍有资格获得晋升，他便不算是挡路人，而你也不必躲开他。只要稍加忍耐多等一些时日，他将获得晋升，届时出现空缺，你的贵人便能立即提拔你。

此外，还要尽量多争取几位贵人。多位贵人的共同提拔，可产生乘数的提拔效果。乘数效果的产生，是由于这些贵人在他们的谈话里，不断地互相强化你的优点，因而使他们决心提拔你。假使你只有一个贵人，你便得不到这种强化的效果。所以，拥有多位贵人便能获得晋升的机会。

■ 人性弱点厚黑真言二十九：危言耸听



“撑死胆大的，饿死胆小的”。一般人都无法忍受恐惧、战胜怯意，这便是恐吓得以奏效的心理基础。要吓住人必须想方设法比常人多长几个胆子，比对手更为气势汹汹。

◎ 长自己胆气，灭对手威风

东汉时的廉范是战国时赵国名将廉颇的后代，曾经做过云中太守。当时正值匈奴大规模入侵，报警的烽火天天不断。按照旧例，敌人来犯如超过五千人，就可以传信给邻郡。廉范手下的官吏想要传布檄文，请求援助。廉范没有同意，而是亲自率领仅有的少数部队，前往边境抵御来犯的匈奴骑兵。

匈奴人多势众，廉范的兵力比不过匈奴，正巧日落西山，廉范命令战士们每人将两根火炬交叉捆在一起，点燃其中的三个头，另一头拿在手中，分散在营地和营地周围列队，顿时火点如同满天的繁星，很是壮观。匈奴军队远远望见汉军营地扩大，火烛甚多，以为来了许多援军，大为惊恐。廉范对部下说："现在我们的谋略是，乘黑夜用火去突袭匈奴，使他们不了解我们究竟有多少人，这样他们肯定会吓得魂飞胆丧，我们就可以把他们全部歼灭！"

清晨敌人将要撤退的时候，廉范命令部队早起吃了饭，然后直奔匈奴营地，正赶上天刮起大风。廉范命令十几人拿着战鼓埋伏在匈奴营房后面，同他们约定，一见大火燃烧，要一边击鼓，一边呼叫。其他人都拿着兵器和弓箭，埋伏在敌营大门的两边，廉范于是顺风放火，前后埋伏的人击鼓的击鼓，呐喊的呐喊。匈奴军队猝不及防，乱作一团，慌乱之中自相践踏，死亡上千。汉军又趁势追杀，杀敌数百名。从此以后，匈奴再也不敢侵犯云中了。

恐吓的前提之一便是气势汹汹的样子要装得像模像样。只有对方产生了怯意，才能将对方唬住。一个胆小自卑的人无法使用恐吓，弄不好还会害了自己。以小充大，以弱充强说到底是勇气的较量和意志的搏斗。

在胆怯或自卑时，要找出对手的弱点，先在心里将对手打倒。

在感到对方的威吓时，就去找出对方可笑的地方，当你想着他的可笑时，压迫感、胆怯就会全都消失了。假如在你目所能及的范围内挑不出对手的毛病，那就想象一下他在其他场合的卑微，这样也会把对方从权威或力量的宝座上硬拉下来。比如，小公司里为所欲为的小经理，到了大公司的董事会上，只能是一个小角色罢了；他回到家里，也可能是一个在太太面前抬不起头来的惧内先生；在娱乐场合，又可能只是一个被孩子欺负而无还手之力的父亲。

假如只看见对手的优点，往往容易惧怕对手，而产生难以

应付的意识，可只要想到对方和我们一样，不过一个人而已，再想象一下他的卑微与毛病，你就不会再胆怯或自卑了。

要尽可能大声说话，武装自己的心理，制造压倒对方的气势。

宏大而响亮的声音，可以给对手有信心的印象，自己也能借此产生坚强的信心，进而获得意料不到的效果。在辩论或争吵中，有人会不由自主地提高自己的声音，以期盖过对手，就是这个道理。

中国古代战场上双方对垒时，都会擂起战鼓，声音越高，士气就越旺盛，士兵斗志越强。鲁国与齐国打仗，就先让齐国擂鼓，开始时，鼓声惊天动地，齐军士气高昂。鲁军按兵不动。渐渐地，齐军战鼓声越来越小，士气也就渐渐低下去，这时鲁军猛擂战鼓，一鼓作气，将齐军打败。小男孩子夜里走过墓地时，愉快而大声地吹口哨，也为的是壮胆，通常他就这样克服了夜行墓地的恐惧，因为他“吹起了”自己的勇气。

表现勇敢则勇气来，往后退缩则恐惧来。你的声音就是你天生的武器，只要你表现出勇气十足，你的勇气就来了。

用你的眼睛盯视对方眼手等某一身体部位，给对方以压迫感。比如恋爱中闹矛盾时，为了证明自己观点的正确，用言语已无法奏效时，明智的人们就会改用双眼集中于他的手或眼睛，让自己的恼怒和要求通过这种注视传导给对方，“此时无声胜有声”。这样可以给对方一种心理上的压迫感，并可避免语言冲突时双方不冷静，易冲动的心理状态。

其实，在任何竞争中，这种“一点突破”的战术是颇为有效的。所谓“一点突破”就是聚集一切力量，朝向对手最弱的部位猛力攻击。

在对话中，你的眼睛不妨直视对方身体的某一部位。这样不但不会受到对方制造出来的压迫感的威胁，而且，还能令对方不得不转移注意力于被盯视的那一个部位。换句话说，你的视线不仅可使对方的态度失去平衡，并能分散对方的意识。此外，你也能造成一种迫使对方心慌意乱的局面，借此收到处境

转化的效果。

与对手相持中，身体要摆好架势，震慑对方。

在双方对垒时，人的形体动作也是增强信心的一种武器。一只小麻雀从树上掉了下来，飞不动了，猎狗看见了，便跑过去。这时，一只老麻雀从树上飞下来，挡住了小麻雀，并冲着猎狗张开了全身的羽毛，恶狠狠地盯着猎狗，猎狗竟然呆住了。麻雀其实也是在本能中利用自己的羽毛、动作、眼光这一切天生的武器向猎狗示威，驱除了自己的恐惧。

拳击比赛中，运动员有时为了增强战胜对手的信心，会有意识地昂首挺胸，做出不畏一切的样子。谈判中，这也能产生震慑对手的效果。

占据背光位置，可产生威慑效果。

站在反光线的位置上，不但可给予对方有目眩的物理效果，同时也能产生各种不同的心理影响。首先，在现场上站立的形象，正如同摄影一样，让对方无法认清自己的表情。相反地，对方的形象却被阳光照遍了各个角落，因而暴露了身体的每一部分，仅凭这一点，就会使劲敌惶恐不安了。何况，置光于后的形象，也能与光融合为一体。使对方对自己产生比实物更大的印象。这样，在对方似乎更为强大时，利用光线的效果，就能从心理上战胜对方，确保优越的地位。

◎ 捧中无恐，功亏一篑

恐吓的意思，是及物动词。这个字的道理很精深，我不妨多说几句。官这种东西，该是何等宝贵，能轻易给人吗？“恐”，恐吓是也，如将“捧”字做到十二万分，而仍不收十二万分之效时，则定是少了恐字工夫。凡是当权的那些大人物，都有软处，只要找到他的要害，轻轻点一下，他就会大吃一惊，立刻把官儿送来。

“厚黑大师”李宗吾对捧与恐的关系颇有见解，他在论述旧官场时说：“学者须知，恐字与捧字，是互相结合着用的。

善恐者，捧之中有恐，旁观的人看他在上司面前说的话，句句是阿谀逢迎，其实在暗地击中要害，上司听了，汗流浃背。善捧者，恐之中有律，旁观的人看他傲骨模棱，句句话责备上司，其实听的人满心欢喜，骨节都酥软了。这就是所谓的‘心领神会，在于各人，’高明的木匠能教人按规矩做，却不能告诉你技巧。这就要求求官的人细心体会，最要紧的是用恐字的时候，要有分寸，如果用过度了，大官们恼羞成怒，作起对来，岂不就与求官的宗旨大相违背？这又何苦如此呢？不到无可奈何的时候，恐字不能轻易使用。”

一味地恭维、捧场会被人欺负，在日常生活中是一样的。比如男性在骚扰女性时，一般说来总有或多或少的顾虑。如果他又是个厂长什么的，就自然担心事情败露，会影响到他的声誉。问题是男人一时情绪冲动，早将事情后果置之度外。因此，聪明的女子此时便必须将此后果向对方明言，给他一个威胁，从而促使他收回原意。有位女子其丈夫是海员，长期漂泊在外，孤独和寂寞陪她度日。白天上班还好说，一到晚上便焦躁不安。为了消磨时光，她报考了夜大。第一次上课，发现丈夫中学时的一位同学也坐在教室里。此同学与丈夫相处不错，因此跟他自然亲近起来。没料到这位同学却暗暗打起她主意来。女子觉察到这位同学的不良动机。她十分严肃地对他说：“俗话说，‘朋友之妻不可欺’。你是我丈夫的朋友，他平时对你那么好，要是我告诉我丈夫，不知他会对你怎么样啊？”同学一听，大惊失色：“你可……可千万别这样！”

历史上的“杯酒释兵权”，是典型的先捧后恐的成功之作。赵匡胤从后周手中抢过皇位之后，带领手下将士南征北战，基本上统一了中原一带。后又平灭了南唐，江山一统，天下太平，渐渐觉得那些战时曾流血卖命的把兄弟们无用起来。他们不但与自己分享荣华富贵，而且个个手握兵权，若一旦有哪个借机发难造反，局面就难收拾了。但要向众弟兄下手，又怕天下人气愤。且每位弟兄手下都有一大批亲信，若向众弟兄下手，激起他们手下叛乱，自己的皇位也是坐不稳。怎么办

呢？想来想去，他想到了酒。以酒盖脸，让众弟兄交出兵权。大家若照办，这事就解决了。若有人发难反对，就用醉酒疯话遮掩过去。

第二天，他召来手握兵权的把兄弟们，饮酒谈笑，开怀痛饮，直喝到红日西沉，个个眼亮脸红。赵匡胤一看差不多了，于是讲起往事，最后叹一口气说："若永远生活在那段日子里多好！白天厮杀，夜晚倒头就睡。哪像现在这样，夜夜睡觉不得安宁。"众兄弟一听，关心地问："怎么睡不稳？"赵匡胤说："这不明摆着吗，咱们是把兄弟，我这个位子谁也该坐，而又有谁不想坐呢？"大家面面相觑，感到事态严重起来，想到刘邦得天下后逐个杀功臣的历史旧事，一个个胆战心惊，跪在地上说："不敢"。赵匡胤看预期效果达到，顺势穷追下去，说："你们虽然不敢，可难保手下人不这么想。一旦黄袍加在你们身上，就由不得你们了。"大家一听，明白赵匡胤已在猜忌大伙了。吓得在地上叩头不敢起身，求赵匡胤想个办法。赵匡胤说："人生苦短，大家跟我苦了半辈子，不如多领点钱，回家过个太平日子，那多幸福。"大家忙点头说："照办"。

第二天，旧日的那些功臣们一个个请求告老还乡，交出兵权，领到一批钱，回家过富翁生活去了。

只捧不恐会让对方自觉有恃无恐，答不答应要看他高不高兴，主动权在对方手中；而捧中加恐，主动权在我们手里，捧字只用做台阶，让对方不失面子，实质上他是非顺从不可的。

◎ 先下手为强，后下手遭殃

先下手为强，后下手遭殃。

有一次，美籍华裔商人刘龙在香港一公司购买了一批景泰蓝，言明一半付现金，一半付一个月期票。交易那天，刘龙却不出面，派来儿子刘小龙。一个月后，期票到期了，银行却退了票，几经联系，刘龙一推再推，后来索性不接电话了。公司这才知道上了圈套。公司老板周茂盛说："除非他永远缩在美

国，不在香港做生意，只要他来香港，我一定逼他把钱交出来。”周茂盛广布眼线，终于有一天，刘龙来到了香港。周茂盛马上派人同他联系，并以鸟兽景泰蓝优惠售价相诱，将刘龙请到公司。周茂盛大脚一踹，房门大开，大喝一声：“刘龙，你上当了！”刘龙这时脸色大变，仿佛吴牛喘月，呆立在对面。

“你既然来了，就让我处置你吧。”周茂盛伸出手掌问他：“我的钱呢？”“我没欠你的钱，是我儿子欠的。”“不是你在电话里答应，我怎么会让你儿子取货？”“儿子欠债，要老子还钱，这不符合美国法律！”“这里是香港！你今天要能走出这个门，我就不姓周！”

“我们这些人是讲道理的，对不讲理的人我们总有办法处理。你知道我是什么人？”不等对方回答，周茂盛大声说：“我从小在印尼就是流氓！”

俗话说：“软的怕硬的，硬的怕横的，横的怕不要命的。”这时，刘龙冷汗直流，用手摸摸胸口，又忙掏药，看样子心脏有点不妥。周茂盛对刘龙说：“我们是讲人道主义的，我今天要的是你还钱，否则你别想走出这个门。”刘龙知道抵赖是无用的，诡计也施不上了，只得乖乖地打电话给一个珠宝商人，叫他开支票，先为自己垫了钱。

周茂盛在恐吓时先发制人，占据了心理优势，在对垒中取得先机，因此顺利获胜。俗语说：“先下手为强”，便是此理。

很多人一听说要与强敌对阵，内心大都会立生恐慌，或者一见面就想临阵脱逃，其实，这种做法等于是自甘失败。如果你能先发制人，就可减轻这种心理压迫。

有一位拳王，每次比赛前都要为自己写一首赞美诗，宣誓一定要击倒对方，然后再上场。此举为他赢得了“吹牛大王”的称号，其实这正是这位拳王特有的心理战略。通过宣布自己的比赛目标，在比赛前就在心理上先给对方重重的一击，使自己占据优势。

在人际交往中，虽说不是刀枪相见，可存在一个谁占有心

理优势的问题，下面介绍几种先声夺人的具体做法：

一开始便宣布最低目标以压制对方。对于初次见面的人，如果能给予先发制人的一击，就可以在心理上压倒对方。例如，一开始便宣布此次见面的最低目标，如果你说："今天你只要记得我的名字就行了"，或者说："无论如何，请给我五分钟的时间"，那么，对方往往会接受你的暗示，感到自己至少有记住你的名字或给你五分钟讲话机会的义务，使以后的话题朝着对你有利的方向发展。

比对方提前到达约定地点。当自己比约定的时间晚到时，难免会觉得很不好意思；倘若发现对方还没到，心情就舒畅，同时也觉得很从容，看见对手的时候，心理上总有一种优越感。

不要主动道歉，以免处于劣势。常常听人说，在国外遇到车祸时，绝不要先说"对不起"。因为即使责任在对方，欧美人也会认为先道歉的一方有责任。而且，此时先开口致歉的一方肯定会处于劣势。因为"对不起"这句话会决定心理上的次序。

争论中自己先提问题可占先机。在唇枪舌战中，你不要老等着对手发问后，你去机械地被动应答。而首先就反问对方，逼着对方按照你的思路去行进，这样起码从心理上你就首先赢得了胜利。

让对方先表现礼貌而你可故意忽视礼仪。礼仪是为了那些社会地位方面存在着高低之分的人们能顺利进行交流而制定的。例如，从礼节上来说，地位较低的人应该先向地位高的一方打招呼，至于进餐，则由地位较高的人先动筷子等。由此可见，礼仪其实是清楚地反映出了人与人之间的序列关系。因此，如果你采取序列较高者的行动，例如，鞠躬时让对方先鞠躬，进餐时则要先动筷子，这样便能占据优势。有时候，故意忽视礼仪也是一种很重要的心理战术。

总之，一旦先声夺人取得成功，占据了心理优势，对方便有可能产生恐慌或失意，恐吓便可大功告成。

说话不仅要重视说话的内容，同时也要重视说话的声调。激动时，任何人声音都会升高，心情不好时，声音会低沉。流氓在威胁人时，故意把声音压低，为的是向对方表示："在这种情况，我还是很镇静的。"

常听人说开会时声音大的人占上风，但想说服人的时候，大声反而引起反效果。因为越是大声喊叫，对方听起来越觉得那是强迫式的，即使明知对方有道理，也很容易产生反感的情绪。因此如果想说服别人的话，小声说话才是上策。对方也比较容易打开心房，另外，小声说话，对方为了怕听错，也会探出身子，洗耳恭听。

低声讲话容易使人信服，因为它能显示说话人坚定的信心，而且没有虚张声势之嫌疑。只有懦夫才又威胁又大叫的。

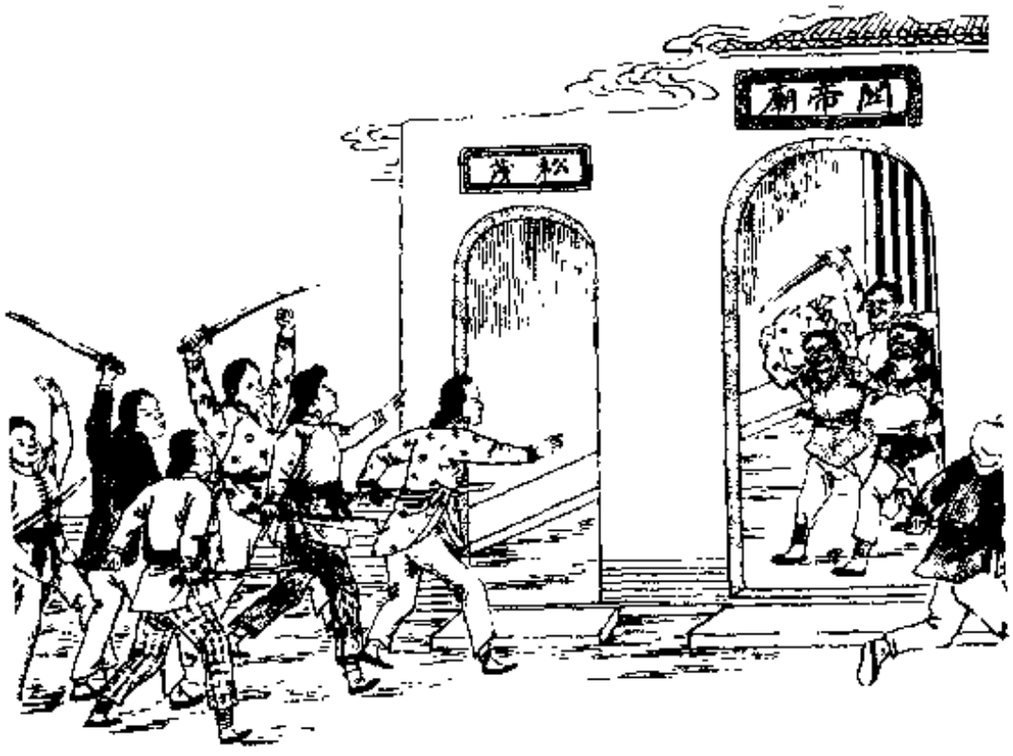
交际中常有这样的情况：声音最大、吵得最凶，往往有十分害怕的弱点，选出其痛点为突破口，则可一举击败对方。

某税务人员接到举报去查封一家偷税的烟店。当税务人员一开口询问有关的情况，老板就大声地指责税务人员偏听偏信，并大骂同行嫉妒他、诬陷他，那劲头仿佛是税务人员得罪了他似的。但这位税务人员从他丰富的工作经验中得知：越是这种人越有问题。于是不与他正面冲突，只平淡地丢下一句："你先别吵，过几天我们带几个人来查查再做结论。"烟商对这话越发模不到底细了。虽然强作欢颜送客，但客人已明显看出其痛处。那位税务人员嘱咐他住在烟店对面的一位正直的朋友暗中注视他家的动静，一有情况立即打电话通知。当天晚上烟商用一辆平板车装了二十多箱香烟准备转移，被及时赶来的税务人员当场查获。如果税务人员和这位烟商刀对刀、枪对枪地干起来，最终只能落入烟商的圈套，既不能完成任务，也不能制取对方。

在这场对抗中，税务人员使用了打草惊蛇的恐吓，面成功的关键就是在打草时不事张扬，只用了一句话，却起到了真正的惊吓作用。如果太过吓唬，对方还会以为你在吓唬他，于是在心理上会产生对你的怀疑和防范。

■ 人性弱点厚黑真言三十：虚张声势

要使一条线变短，简单的方式就是在它旁边画一条更长的线。如果你还不想和别人打架，最好装出很有力的样子，大吼一声：『真的要打吗？你还差得远呢！』这样一来，对方自会知难而退。



要使一条线变短，简单的方式就是在它旁边画一条更长的线。虚张声势，展现实力，可不战而屈人之兵。如果你还不想和别人打架，最好装出很有力的样子，大吼一声："真的要打吗？你还差得远呢！"这样一来，对方自会知难而退。

◎ 用心理高压让他露真相

元朝时，宁海主丞胡汲仲，偶然出去巡视，见到一群老妇聚在庵子里诵经。见到主丞，有一个妇人投诉说自己丢失了一

件衣服，不知被诵经的妇女中哪一个所偷。胡汲仲叫人拿来一些麦子，让所有在场诵经的妇女每人手心放上几粒麦子，然后合掌绕着佛像走圈，口里要照旧念经。胡汲仲闭上眼睛端坐在一边说："我命令神明做法，如果是偷衣人，绕佛走了几圈以后，手心的麦子应当会发芽。"众妇女合掌绕佛而行，口中依旧念经，其中有一个妇人，几次打开手掌看手心的小麦粒。胡汲仲立即命人把她捆起来，通过审问，果然是偷衣妇。

另有一个类似的故事：刘宰在泰兴当县令的时候，有一个大富翁的妻子丢了一根金锭，当时只有两个女仆在场。把两个女仆送到县衙，她们都大喊冤枉。刘宰命令她俩各拿一根芦苇杆，说："不是盗金的人，芦苇不会长，偷了金锭的，手中的芦苇会比现在长两寸。"第二天去看那两个女仆手中的芦苇杆，一根与原来的一样长，另一根已被折掉两寸。立即把那个折掉芦苇杆的女仆抓起来审讯，她供认不讳。

平心而论，能有信心偷东西并加以抵赖的人一般并非愚不可及。他们之所以一下子被诈得原形毕露，是因为在高度的精神压力下乱了方寸，不由自主地丧失了理智和冷静，干出了傻事。于是他们被测了出来。

在面试中，为了在有限的时间内正确掌握对方的情况，为了了解应征者的人品和对事物的看法，会使用各种深层的心理技巧，其中之一"压迫性面试法。"就是想尽办法提出令对方觉得不愉快的问题，使对方处于孤立状态，或逼他作二者择一的决断，总之就是"欺负"对方，使他感觉到陷进危机之中了，这时观察他的反应。

当人处于危机状态中时，会呈现出赤裸裸的自我，掩饰外表的理智也会丧失，不知不觉地会吐露出真心话。一个外国电视节目中曾经邀请一百个国会议员上电视，试图探查他们的心理活动。他们坐进只有正面能看到外界的小小隔离间中，戴着耳机，陷入既看不见其他人的面孔，又听不到发问者以外的声音的"危机状态"中。当时，这些议员们的表情真值得一看，

有些人甚至露出平常绝对呈现不出来的凶恶模样，气愤地拂袖而去。

如果你想了解初次见面的对方说的是不是真心话，他对当时的话题具有何种程度的关心，不妨利用压迫性面试的方法，故意反驳对方的意见。不过，探查对方的真心话固然重要，但如果缺乏技巧，触怒对方，反而得不偿失。倘若你认为和对方断绝来往也无所谓，或者自信能平息对方的怒气，恢复和谐的人际关系，那自然另当别论，否则还是应该慎重为妙。

类似方法的还有，在谈判中向对方提出苛刻的条件，以探查对方的真实心理。

当今社会意识形态中，最大的压力来自于法律的威慑。

15 岁的宁洪从同学处回到家时，发现房门洞开，里面传出搬动东西的声音。一看，一名男子在翻箱倒柜，寻找钱财。那男子抬头发现了宁洪，他当即操起事先备好的菜刀，瞪眼逼视着宁洪。宁洪面对高过自己一头的窃贼，怒目对视了一阵，突然大喝一声："把刀放下！"这一声竟镇住了窃贼。

"告诉你，如果你真动了刀，那性质就变了，那就是抢劫，少说也得判个三年五年的！要是你放下刀，我给你个投案自首的机会。告诉你，我的三个同学正在门口锁车子，我可以马上招呼他们把你抓起来。你把刀扔了！"

宁洪气势夺人的喝斥，降服了窃贼，使窃贼乖乖地把刀扔了。在邻居们的帮助下，把窃贼送到了派出所。

15 岁的中学生面对个高体壮又手持凶器的窃贼只几句话便将其降面擒之，这不能不令人赞佩之至。

首先，以恐吓镇住了窃贼。宁洪针对窃贼外强中干的本质，先发制人，断然大喝：把刀放下！给焦急乱神的窃贼造成来者不善的威压气势，他自然不敢轻举妄动了。宁洪借此改变了自己个小力薄的不利局面，还传出声响给了邻里，更加暴露了窃贼。

其次，用恐吓击垮了窃贼的心理防线。当窃贼手中举起了

菜刀时，宁洪没给窃贼喘息定神的机会，随即运用了自己所掌握的法律知识：如果真的动了刀，盗窃就变为了抢劫，性质恶劣了，处罚必加重；若顺从就擒，可算投案自首，当然能减轻处罚或免于处罚。“两罪权衡取其轻”，窃贼的行凶杀人的欲望自然就得到了抑制。宁洪接下一句：三个同学在门口锁车，可马上招来抓你。兵不厌诈。这一诈，破灭了窃贼拼死出逃的微薄希望，使之明白自己已是“瓮中之贼”了，只能放下菜刀，走投案自首一条路了。

真是“锦言一句”，化险为夷啊。这种以法律这把“尚方宝剑”来恐吓歹徒的方法也可以用来劝诫头脑发热者。

在现实生活中，人与人之间一旦发生激烈的矛盾冲突，当事人在冲动情绪之下，很可能干出蠢事来。每当这时，同事、亲人、领导必然会出面进行规劝，帮助他们恢复理智，使问题得到正确处理。能够增强劝导语言力度的说法很多，其中有一种值得我们特别注意：这就是善于运用法律的威力，唤起当事人的法律意识，约束自己的言行，最终达到说服目的。具体说来，有以下几种方式可以借鉴：

1. 借助法律的权威性，加强劝说语言的威慑力。

面对头脑发热的人，劝说者可以站在法律的立场上，以严肃的口吻，威严的神态，着力强调对方行为可能造成违法的危险后果，借以增强语言的威慑力，引起对方的警觉，能有效地避免事态的恶化。执法人员到一个村调查处理案件，在离开的时候，不法分子煽动不明真相的群众闹事，围攻办案人员，还要砸他们的汽车，情况十分紧急。为了制止事态发展，一位办案的科长站在汽车上，大声说：“我们是国家执法人员，奉命执行公务，大家应该相信我们是会秉公办事的，千万不要听信谣言。如果你们围攻势法人员，干扰执行公务，这是一种违法行为，要负法律责任的。请大家马上散开！”他这样一说，不少群众立即散开，让出一条路来，一场冲突避免了。

2. 借助具体法律条文，增强劝说语言的引导力。

有时候，当事人受了害，因为不知道如何维护自己的权益，也可能冲动蛮干。劝导者应运用具体的法律条文帮助分析对照，说服规劝，使之心服口服，做出正确的言行选择。

一个青工的父亲下夜班骑车回家，不幸跌进施工挖的沟中，造成骨折住院，花了数千元医药费，几个月没能上班，工作也丢了。青工找到施工单位说理要求赔偿，人家说与己无关。他的蛮劲上来和几个哥儿们商量好要去收拾那个工头，砸那个工地。单位的书记知道了，拦住他们说："你可不要胡来，本来你现在占理，一动手就没理了，而且还违法。"青工听了很反感，说："你说的好听，我到哪里说理？找谁都说不管。"书记说："你不学法，当然找不到理。你看，法律中有这样的条文：'在公共场所、道旁或者通道上挖坑、修缮安装地下设施等，没有明显标志和采取安全措施造成他人损害的，施工者应当承担民事责任。'"他这样一点拨，对方紧蹙的眉头展开了。他在领导帮助下状告安装地下管道的自来水公司，在法院的审理下，索回了赔款，解决了问题。他说："多亏了书记的指点，不然，我就栽了。"

3. 借助相关法律知识，增强劝说语言的征服力。

有些人平时不学习法律知识，不知法，不懂法，遇事时难免意气用事。对这种人就要注意介绍法律知识，使他们知道法律的内容与自己言行的关系及其后果。这样的劝说才有力度，才能使对方自觉用法律规范来校正自己的不当言行，最终达到规劝的目的。

有个人的未婚妻在家里被人欺侮了，他听说后怒不可遏，当即买了一把刀子要去报仇。主任指出其鲁莽行为可能造成两个严重后果：一是违反组织的纪律，为组织抹黑；二是触犯刑律，受到法律制裁。告诉他要学会运用法律武器作斗争。接着一起学习了刑法，帮他给姑娘写了信，鼓励姑娘向法院提出诉讼。最终使坏分子受到了制裁，这件事情圆满解决了。

把施用高压的方法反过来使用，也是一种很好的洞察人心

的方法。具体说来，便是让一个极度紧张、高度警惕的人卸去重压，让他在放松之中显露真相。例如，怀着偷懒心理的人，本来就对工作既无兴趣，也不关心，却又害怕批评和处罚，一直处于惶恐状态，紧张到顶点而不能忍受时，为了解除紧张就采取似乎能得到赞赏的行为。

但是，因为违背了想偷懒的强烈欲望，一直采取相反的行动，这种状态的紧张程度极强，一有机会，那种根深蒂固的观念就会迸发出来。这种人，看上去确实似乎对工作很热心，而这种热心甚至容易发展为病态地攻击他人。

要识破他真正的懒惰心理，可以一有机会就反复赞赏他的工作，让他不害怕批评和处罚。一旦紧张突然松弛，不久就会暴露出迟到之类的懒惰。

◎ 说得越少，越能引起人的好奇心

物以稀为贵，语言文字也是一样，你说得越少，越能引人好奇。而且，正因为说得少，所以想象以及阐释的空间就很大，万一必须强词夺理，也容易自圆其说。

“老子”一书只有区区五千多字，但是几千年来拿它当主题的论述何止千言万言？见仁见智，谈政治的、谈经济的、谈宗教的、谈哲学的，都能从中引申出一大篇道理。

话说得少就是有这种好处。这是一个不容你忽视的重要厚黑技巧。常看恐怖片的朋友，一定会有这样的体验：最令人毛骨悚然的场景，往往是那些落一根针都能听见的寂静无声。这个道理在恐吓中也颇为灵验。

对某些气势汹汹来找事的人，如果你不动声色，不理不睬，便会产生比以硬对硬更大的震慑力量，也就是说沉默成为最为强硬的武器。

一个工人的一位农村亲戚给他带来八只母鸡，为了让这八只母鸡下蛋，就在围墙的角落上垒了个鸡窝。厂长让人劝其处

理母鸡、拆除鸡窝。因为他没有执行决定，厂长就派人强行抓鸡拆圈。于是这位工人大闹厂长室，厂长则专注地看一份文件，头一直就没有抬起来。待这位工人一阵大火过后，厂长拉开写字台抽屉，甩出一份处理这件事的决定给这位工人，并告诉他以后再出类似事件就勒令其搬出厂区去住。说完就拂袖去车间了。此时，那工人的气焰全熄了，低着头回去了。这位厂长就是凭借无言无声的力量占据了心理优势，使对方不战自败。

有些商人不惜重金购买豪华家具暗示自己的财力，真正有钱的老练者更会言谈低调，就更令人莫测高深，敬畏有加。这正是低声及无声所产生的震慑力的作用。

军事上的空城计便是以寂静制造恐惧而得以实现的。提起空城计，大家都知道诸葛亮，但是还有一个空城计是由赵云赵子龙导演的。

三国魏将夏侯渊在定军山兵败后，曹操亲自率军去争夺汉中的地方。刘备手下将领赵云随黄忠去夺取曹操的军粮，正好碰上曹操大军开出军营。赵云正和曹操前锋交战，曹操大军随后便迎了上来。赵云一看形势危急，就抽鞭策马，向前冲击曹军阵地，奋力厮杀起来，且边战边退。赵云所向披靡战无不胜，曹军被打得人仰马翻，落花流水，赵云打退了敌人。

这时，被打得人马四散的曹军又渐渐合拢，追了上来，一直追到赵云的营地，这天，沔阳县令张翼正好也在赵云军中，看到这种情况，胆战心惊，命令关闭营门坚守。赵云却下令部下大开营门，放倒旗帜，停止擂鼓，顿时如同空营，静寂无声。曹操在赵云营前观望许久，怀疑赵云营中有伏兵，徘徊了一阵后，便下令撤退了。

曹军刚一转身，赵云便命令士兵把鼓敲得震天响，只用弓箭在后面射杀曹军，顿时，利箭连发，曹军以为真有伏兵从营中杀了出来，乱成一片，四散逃窜，自相践踏，跌入汉水淹死很多，这样，曹军不战而败。

第二天，刘备来到赵云的营地，对部下说："赵子龙一身都是胆啊！"从此，刘备军中就称呼赵云为虎威将军。

敢冒风险以恐吓敌人，没有浑身的胆子，没有高超的操纵人心的技艺，没有对敌手心理的洞察，是会弄巧成拙的。

◎ 全身而退是最高境界

虚张声势可分为两种，一种是遇到他人急难的时候，不去安慰；反而故意的作势，恐吓他人，使人心生畏惧。另外一种是为了贪图利益而虚张声势，使别人怕我，希望能够达到自己的目的。

浙江湖州有位卖姜的小贩，到永嘉去卖姜；永嘉有位叫王生的富人，因为讨价还价，和他发生了争吵；王生大怒，就痛殴小贩的背部，小贩被打得仆在地上，当场就昏死了过去；王生立刻帮他急救，小贩才得以苏醒过来；王生就向小贩谢罪，并且还送给他一疋绢。小贩回到江边的船上，船主就问他说："这疋绢，你是从那里得来的啊？"小贩就把刚才发生的事情，告诉了船主。船主就拿出钱来，向小贩买下了这疋绢和卖姜的篮子。小贩走了之后，船主正好在河面上打捞起一具无主的流尸；并且将尸体搬运到自己的家中，然后就跑到王生的家里问说："今天中午以后，有一位从湖州来的卖姜小贩，搭乘我的船要回去；但是因为被你打的伤很严重，他就在快死的时候，拜托我告诉他的父母妻子，一定要到官府去控告你；并且还留下了一疋绢，和姜篮做为证据，他讲完之后，没多久就断气了。所以我不敢不来向您报告啊！"王生听了之后，全家都哭了，并且感到非常的害怕；就用二百两银子来贿赂船主，船主最初还故意的假装拒绝，后来才勉为其难的接受了。

虚张声势这个厚黑谋略既可以得财，也可以退兵。

丞相祠堂何处寻，锦官城外柏森森。映阶碧草自春色，隔叶黄鹂空好音。三顾频烦天下计，两朝开济老臣心。出师未捷

身先死，长使英雄泪满襟。

这篇脍炙人口的七律诗，是唐代诗人杜甫为歌颂诸葛亮而作的。诗中的“出师未捷身先死”，指的是诸葛亮第六次北伐中原时，因积劳成疾，星陨五丈原的不幸事件。

诸葛亮的一生，从提出隆中对策开始到后来为两代帝王“人相出将”，真可谓是波澜壮阔。但是，诸葛亮提出的“恢复汉室”一统中原的政治主张却未能实现。因此，后人在评述诸葛亮的成败得失时，褒的很多，贬的也不少。有人提出，甚至可说诸葛亮是位“常败将军”，最有力的论据，莫过于他六出祁山，六战六败，而最后一次，竟至于在两军对阵之时出师未捷身先死。

不过，说诸葛亮是“常败将军”未免过于偏激。六出祁山，虽然都没有达到原定的目标，可魏军也没有从中得到任何便宜。从当时总的形势看，魏强蜀弱，弱小的蜀军能频频东进，而强大的魏军却从不敢西图，这不能不说是诸葛亮智慧的成功。诸葛亮有一句名言叫“善败者不亡”。古汉语中，“亡”有逃跑的意思，所以这句话既可以理解为“善于失败的军队不会在失败中逃跑”，也可以理解为“善于失败的军队不会彻底覆亡”。不管是哪种意思，诸葛亮都在其军事实践中做到了。六出祁山，都以失败告终。但每次失败之后，都组织了出色的撤退。蜀军不仅没有在退却中遭到损失，而且还能每次都给追击之敌以不同程度的打击，这是前无古人、后无来者的的奇迹，不仅在中国军事史上，而且在世界军事史上都是别无它例的。所以，诸葛亮是一个名符其实的“善败将军”、退却专家。

诸葛亮最精彩、最引人入胜的撤退，是在他死后进行的。蜀军六出祁山，与魏军相持百余日。诸葛亮事必躬亲，积劳成疾，以至病死军中。临终之前，为了保证蜀军能在自己死后安然撤退，诸葛亮做了一番周密的安排。罗贯中对这一情节有一段出神入化的描写。

司马懿听说诸葛亮已死，心中大喜，但又深恐这是蜀国的诡计。仍然躲在坚营之中不敢出战。后来，又听说蜀军在一营一营地缓缓而退，断定诸葛亮已真的死了，这才领兵迅速追来。

司马懿令儿子司马师、司马昭在后催军，自己领先锋部队追到山脚之下，远远能望见蜀军后卫的踪影，便督促部下加快追击。忽然，随着山后一声炮声，四面杀声大作。只见蜀兵一个个回旗击鼓，树影婆娑中飘出一面中军大旗，上面写着一行大字，“汉丞相武乡侯诸葛”。司马懿大惊失色、定睛细看，只见中军数十员大将拥出一辆四轮车来，诸葛亮端坐车上，头戴纶巾，腰束皂色绦带，手中轻摇鹅毛扇，一付胜券在握的悠闲姿态。司马懿失声惊呼“诸葛亮还活着！我中了他的计了！”于是，掉转马头向后飞奔。背后蜀将姜维大声喝道，“贼将逃不了啦！你中了我丞相圈套了！”魏军官兵魂飞天外，一个个丢盔弃甲，抛下刀戈，争相逃命，自相践踏致死者难以计数。

这样，诸葛亮死后，不仅用计保证了蜀军的顺利撤离战场，而里还使追击的魏军损兵折将，把个司马懿吓得半死。如此成功的退却，真是令人拍案叫绝。

公元 1206 年，南宋将领毕再遇率军抵抗金兵入侵。两军相持了很长时间，金军的后援源源不断，而宋军由于皇帝昏庸，一时得不到补充。形势越来越严峻，要是宋军强行支撑下去，难免全军覆灭。为了保存手头这点可贵的兵力，毕再遇经过苦苦地思索，终于想出了一条可保平安退兵的妙计。

原来，宋军在与金军对峙的过程中，一直是宋弱金强。为了鼓舞士气，威慑敌人，以强大的气势弥补兵力的不足，宋营中始终是鼓声不断。现在要想撤退而又不让金兵发现，鼓声成了一个问题。于是，毕再遇决心就在这“鼓声”上做做文章，欺骗敌人。

毕再遇命令下属们去找许多羊来。一些将领不知他葫芦里

卖的是什么药，纷纷想问个明白。毕再遇笑道："等着吧，这些羊就要派上大用场了！"

幕色降临之后，毕再遇召集手下将领，命令他们迅速组织各部做好一切准备，听令行事。部将们不知是要偷袭敌营，还是准备撤军，大惑不解，但见毕再遇胸有成竹的样子，也不便多问，只好分头去做。

大约过个了一个时辰，各将纷纷来报，说自己的部下已准备停当。毕再遇非常满意，领着大家来到羊群之中，给各人分了几十只羊，然后，他教大家回去后吩嘱士兵将羊倒吊起来，让羊的两只前蹄抵在鼓面上，并将鼓手撤换下来。他让大家办完之后，赶快来报。

又过了半个时辰，各位将领再次来到毕再遇帐下。此时，宋营中鼓声依然不断，但鼓手都被换了下来。原来，那些羊被吊得难受，两只前蹄不断地挣扎，充当了"鼓手"的角色。毕再遇见一切按计划进行得顺顺当当，这才下达了撤军的命令。

宋军靠着鼓声和夜色的掩护，悄然退出阵地。

金军只听到来营中鼓声不绝，仍在紧张地调兵遣将，准备与宋军来一次决战。一直过了好几天，金军才发现上当，但此时宋军却早已去远了。

〔第六篇〕

常猜忌：防人之心不可无

我们常听人说：“世事难料，人心难测”。人们之间之所以互相不信任，是有两个原因：其一，因为他们互相不了解；其二，因为他们互相了解。如果自己未能参透人性厚黑的本质，就别怪他人的厚黑。收起你的怨天尤人吧！

■ 人性弱点厚黑真言三十一：故卖破绽

——对于自己的缺点和过失强为掩饰，会欲盖弥彰，反致破绽百出。不妨主动露丑，一是增强自信和底气；二可显得本色和人性化；三来可使人更加容易接近。

遮羞盖丑是人的本能。对于自己的缺点和过失强为掩饰，会欲盖弥彰，反致破绽百出。不妨主动露丑，一是增强自信和底气；二可显得本色和人性化；三来可使人更加容易接近。

◎ 露一丑，遮百丑

“丑小鸭”不一定非得变成白天鹅，如果成为“丑星”，同样可以让人喜爱。主动露丑，可使短处变长处，甚至可以诱敌上当，以“丑”制胜。

露一丑，遮百丑，主动露出一个丑处，可以让人忽略其余更多的丑处。

唐朝时，对官员的选任有很严格的程序，就是科举得中，还要经过吏部考选。李林甫钻营当上了吏部侍郎，掌握选考官吏的大权。不久，就干出了一件巴结权贵，捞取政治资本，表面装得正直不阿，暗地里作奸的事来。

吏部每年考选官吏，都要放榜公布。一次，在放榜前，玄宗的弟弟宁王，暗地里拿给李林甫一个十人的名单，要他以优等列榜首放官。在选官中走后门，当时也是严禁的。

李林甫看到勾结宁王的机会来了。他接过名单，心里高兴，脸上装作为难的样子，说："王爷一定知道这事不好办，何况一下子开出十个人来！"不等宁王有什么表示，李马上说，"王爷把这件事交给我，说明王爷信任我，抬举我。王爷是皇家，为皇家办事。还能怕担责任？"这一番话，当然让宁王高兴，在他那尊贵的脸上，对李林甫显出抚慰的神色。李林甫又从这种神色中盘算出另一个主意。

"王爷，就这样吧！为了维护朝廷的法纪，也压压别人借机行私，请你允许我从这十人中任挑出一人，当众驳回，留到下次列为榜首，举荐个好去处。"李林甫把内心的奸诈全都隐藏起来，表现出一副忠诚、恭顺、干练的模样。宁王心里自然高兴了，真把李林甫看成是忠心为朝廷办事，又能干的人，便大加赞赏。

出榜那天，李林甫当众说："某人托王爷说情，这是败坏朝廷选纪，不能容忍！此人不能选。"话一落音，人人吐舌，相互传说："李大人连王爷的面子都敢驳回，真是正大清明。"更有人说："他一定深受皇上宠幸，不然，能有这胆子？"这事传到玄宗耳中，龙颜大悦，心里说："朝中有这样的大臣，一定要重用。"

李林甫循情枉法，却让朝野上下误以为忠，用的是"一丑遮百丑"的遮丑方法。他利用了人们的思维盲区：十个人

都货真价实，没有问题，人们不免怀疑：真的都名副其实吗？而一旦一个出了问题，人们便心想："果真不出我所料"，把目光集中到了有问题的一个人身上，其余九个便被想当然地忽略而避开了审视的焦点。

算命先生给人算命也是一样。他不会说你"百事顺意"，而是说"有一件不太顺的事，不过总能有办法。"等等。这样一来你会觉得比较可信："是呀，人都免不了小灾小难嘛。"至于其余的顺心事，也乐于接受了。

五代时，有个人叫王祥，因他儿子当了大官，有钱有势，他就骄奢淫逸，吃喝玩乐，自以为享尽了人间的荣华富贵。惟一觉得不满意的，就是不知道自己能活多大岁数。

有一天，他听到街上有算命的走过，便派守门的老兵去把算命的叫来。算命的是个瞎子，他偷偷地问老兵："招呼我算命是什么人？"

老兵说："是我们相公的父亲、有权有钱，不满足的就是不知自己能活多久。我把老底告诉了你，一会儿，你算完命出来时，可得多分一些卦金给我啊！"

算命瞎子到了堂上，问过王祥的生辰八字，就把卦摆布起来。刚一推算，就故意大吃一惊，说："这命可有个好寿数！"

王祥一听很高兴，忙问他："能活到七十吗？"

算命瞎子笑着说："还得多！还得多！"

王祥又问："能活八九十？"

瞎子笑了起来，说："还得往多说！"

"能活上百岁？"

瞎子叹口气说："至少能活一百三四十岁！"

王十分欢喜。又问："活这些年，这中间会不会有什么病痛呢？"

瞎子说："没有！"

接着，瞎子又煞有介事地把卦细细地推算一番，语气更加肯定地说："确实算不出啥病痛来，只是满一百二十岁那年，

春夏季节时，会有点肚子痛的小病，过一阵，自然就会好的。”

王祥高兴得很。他回过头来叮嘱站在身后的儿孙们说：“你们替我牢牢记住，到了那一年，千万不要给我喝生冷的汤水啊！”

瞎子得了重赏后，心满意足地走了。

苏东坡曾有诗云：“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”照此意推论，一个人是很难看到自己的缺点与不足的。笔者反其意而论之，人为什么不能主动暴露自己的“庐山真面目”，而让别人了解一下真实的“我”呢？

其实，让人家看到自己的缺点或弱点，人家才会觉得你真实可信，不存虚假，从而产生亲近感。反之，如果人们不了解你的真实个性，即没有看到一个包含有缺点与弱点的你，反而会对你放心不下，对你产生戒备和警惕，从而不敢亲近。现实生活中那些直率、坦白，洒脱而不拘谨的人，之所以往往受到人们的亲近与喜爱，之所以宾多友众，大概就是这个道理吧！因此，那些常常为自己暴露了缺点和弱点而忧心忡忡的朋友们，权且放宽心，切莫懊恼。

然而，善于不善于暴露自己的缺点或弱点，又是另一码事。暴露得恰当是好事，是对自己“本来面目”的完善、修饰与美化，而暴露得不好，出了格，那就是现了丑，于自己交人处世不利。因此，要露“庐山真面目”还得讲究点艺术性。

对偶发性的缺点，应立即承认并纠正。偶发性缺点多半是因一时不慎和平时修养学习不够而出现的。出现此类问题，大可不必惊慌，立即老老实实地承认便是，切不要掩饰和辩解。例如，某小姐主持一次知识竞赛，不慎将李白的“天生我材必有用”的诗句，说成是杜甫的诗，顿时台下大笑。但这位小姐毫不慌张，立即微笑着承认和纠正：“由于本人文化修养不够，以至刚才误把李白的诗句说成杜甫的。大家的笑声是对我的善意批评和友好的爱护。谢谢大家。”台下响起一阵掌

声。这掌声难道不是对她坦诚态度的奖赏？

对长久性的缺点，应坦然而不掩饰和做作。有些错误和缺点，不是一下子就能改得掉的，这一般是人们在生活中形成的性格的消极方面。有的还是生理方面的缺陷，也非主观所能为的。但对此，切不可像阿Q那样总是忌讳别人说他的“光头”，甚至连别人说起“光”字，也敏感得不得了。其实，承认自己的不足，在于不自欺，是凭实力正确估价自己的表现。要是有意识地隐瞒、掩饰或忌讳自己的缺点，必然使自己变得粗野、傲慢和不可一世。人一旦摆脱了这一性格，内心反倒坦然踏实，自己的长处也就突出起来了，别人也就喜欢你了。生活中长期形成的缺点自然地暴露了，并不可怕，问题在于不要掩饰。一掩饰反而虚伪，更让人讨厌。

别人点破的缺点，要虚心倾听、乐于接受。出于善意的关心和真心的爱护，有时别人会直接或间接地指出你自己尚未意识到的缺点或弱点。此时，别难为情，更不能因一时面子上不悦而生气。维护自己的缺点，是软弱的表现，应当虚心倾听人家的话，让人把话讲完。如果对方讲的是事实，有道理，就应立即接受，表示感谢，同时表明下决心改正。如果讲的不是事实，可适当地粗线条地解释，肯定人家的动机是好的，但切不可过多争辩甚至发火。

必要时有意地说出自己的缺点。让对方知道自己的缺点，不仅不会削弱对方对自己的信赖感，反而会增强对自己的信任，在一定条件下，缺点还可能转化为优点。例如，一对男女青年谈恋爱，谈了不久，女青年特意告诉男青年：“我有个缺点，就是爱打扮，喜吃零食。”这就是有意地让对方了解自己的缺点，也是对对方的试探与考验。男青年经过一段时间的观察后却对她说：“你爱打扮，是爱美的表现，是社会进步的反映。至子吃零食，适当吃一点也无妨。我喜欢你的坦率。”你看，主动让对方知道自己的缺点，反倒招人喜爱。

“最大的错误，就是不自觉自己犯了什么错误。”金无足

赤，人无完人，敢于露出“庐山真面目”方为上策。承认自己的缺点和过错会增进自我了解，进而使人产生自信心。有时候我们要等到自己看见并接受自己所犯的错，才能真正认识我们自己的能力。当我们肯冒险承认错误时，其实这是很安全的一件事。因为我们借助于承认错误而表现更人性化，使别人对我们的看法亦较具人性，这样别人的批评也就少些。如果顽固地不承认过失，便是将厚黑韧性用错了地方，此即谓“固执不能择善”。这正是一个最大的缺点。

美国总统尼克松在水门事件中的表现，充分表现了固执而不能择善的个性，硬要掩饰水门丑闻的内幕，结果欲盖弥彰，反致破绽百出，最后全国及国会议员都认为总统说谎欺骗了他们，此时就是想支持他，也感无能为力了。事情爆发之初，如果尼克松肯开诚布公地公布真相，很可能美国人民不会为了这件小事，逼他下台，因为美国历任总统几乎都曾干过这种事，但是没有一位被赶下台。只因尼克松固执而不能择善，以致自己一步一步地走向失败之路。

◎ 善于发挥自己的短处

我们都会有这样的经历：一个五音不全的先生，竟以唱歌大受欢迎。每逢大家聚会时，他必然会被众多掌声请上台。他完全无法拒绝大家的热情，千呼万唤之后，只好带着一脸的笑容走出来了，并且每次都唱同一首歌。

这个人就很聪明，每当别人要求他唱歌时，他总会巧妙地利用自己的五音不全，唱起别具特色的歌曲。不可思议的是，只要他一唱歌，其他的美妙旋律都因而失色。

大家在要求他唱歌时，一定会很整齐地为他伴唱。

他总是那么认真，正正经经地唱着那首一成不变的歌，不管走到哪里都是这首，他既不害羞，也不恐惧，仍然以他那认真的表情，继续唱下去。

听他唱歌的人，几乎都笑弯了腰，眼中却流出感动的眼泪，无法停止。

不过，大家的笑声中，绝没有一丝轻蔑，因为个性温和的他，缓和了会场中稍嫌僵硬的气氛。他不像一些自以为很会唱歌的人那样，在台上炫耀自己的优点，相反的，他是以另一种风格来为大家制造欢乐。听了他的歌以后，让人觉得血液畅通，神清气爽，这“五音不全”的魅力还真大呢！

和唱歌一样，人们做事或自身的条件，一般总会有这样那样的不足，只要我们善于发挥自己的缺点，它便会成了我们的特点，而不会被人瞧不起。所谓的“丑星”也就是因为自成一派的“丑”而被人记住、喜爱。总之，有点小缺陷，不必有自卑感，拿出勇气自然处之，便会变弱为强，受到大家的喜欢。

比如，有的人因说话不标准而有些自卑。其实这也是我们应该多加发挥的短处之一。如果能够在言谈中，保留故乡话的人情味，而同时又能用理性的普通话来和人交谈，撷取两种语言的优点，是最理想的方法。

生于不同地方的人，需要普通话来沟通；而如果在来自同一地方的人之集会中，或本地的公司、机关、柜台等，大家明知道是同乡，却还要用不熟的普通话，那就很让人扫兴了。因为人们制造普通话时，原本就没考虑到亲切的特性，所以，它并不会给人什么温暖的感觉。对于这种反效果，我们应格外注意。

所以，在生意上的往来、各地区的洽谈会、招待会上，如能巧妙地活用故乡语言，也会增加彼此间的亲切感。

所以，只要排除原有的自卑感，正大光明地朗声说话，再渐渐让自己所说的内容更丰富，表达方式更活泼，那么，不管在什么场合或什么状况下，都不会感到害怕了。

◎ 故露破绽，请君入瓮

唐玄宗时，有李适之和李林甫两位宰相共同辅政。二人面和心不和，互相勾斗，但表面上还很客气。

唐玄宗荒于酒色，穷奢极欲，弄得国库日见空虚，满朝文武都很着急，日夜思想开源节流之计。最后，皇上也感觉到了财政威胁，下诏让两位宰相想办法。

形势所迫，二人都很着急。但李林甫最关心的却是如何斗倒政敌，独揽大权。看着李适之像热锅上的蚂蚁，李林甫生出一条毒计来。

散朝之后，二人闲扯，李林甫装作无意中说出华山获金的消息。他看到李适之眼睛一亮，知道目的达到了，便又岔开话题说别的。李适之果然中计，忙不迭回家，洗手磨墨写起奏章来，陈述了一番开采华山金矿、以应国库急用的主张。

唐玄宗见到奏章大喜，忙召李林甫来商议定夺。李林甫装出欲言又止的样子，玄宗说："有话快讲！"李林甫压住了声音装作神秘地说："华山有金谁不知？只是这华山是皇家龙脉所在，一旦开矿破了风水，国运难测。"玄宗听罢点头沉思。那时，风水之说正盛行，认为风水龙脉可泽及子孙，保佑国运。而今听得李适之说出了这样的馊主意，玄宗心中当然不高兴。李林甫见有机可乘，忙说："听人讲，李适之常在背后议论皇上的生活末节，颇有微辞，说不定，这个开矿坏风水的主意是他有意……"玄宗心烦意乱，拂袖到后宫去了。李林甫见目的达到，心中暗喜。

自此，玄宗见了李适之就觉得不顺眼，最后，找了个过错，把他革职了。朝廷实权，便落在了李林甫手中。

说话不严密而露出破绽，也是一种丢丑。如果有意为之，故卖破绽，则可达到以露丑制胜的目的。说话时有意识地通过看似失语的语言形式，"无意"地透露给听话者某种虚假的信

息，从而使对方信以为真，以正中说话者的下怀。

李某的弟弟一张借款字据找不到了，非常着急。李某给他出了一个主意，几天后，弟弟笑嘻嘻地说："借据来了"。原来，弟弟照他的主意发了封电报，要借方快速寄还5300元。然而，借方实际只借了3500元，看电报后很生气，回信说"我只借了你3500元，正准备还你。你不要昧着良心瞎说。"弟弟故意把3500元写成5300元，露出破绽，让借方更正。对方一回信，也就等于补写了借据。弟弟有了"借条"后，便写信道歉，说写成5300元是笔误，请求谅解。

在传统的文化观念中，人们是很忌讳"家丑外扬"的。在商品经营中更是如此，"王婆卖瓜，自卖自夸"，绝大部分经营者都是广泛宣传自己的产品如何如何好。久而之久，人们对此便感到厌烦，以致出现怀疑和不信任感。"家丑外扬"则恰恰相反，经营者设身处地地站在消费者的立场上，披露产品存在的问题，以诚待客，以心换心，在人们心目中树立诚实的企业形象，以此换来顾客对产品的信任和青睐，扩大市场占有率。

在这个资讯泛滥的社会中，要想说服别人，不能再光用"全国第一"和"誉满全球"这些老旧的广告词来夸口了。无论你如何大声疾呼，别人也都不会再回头看一眼。

近来的宣传广告，似乎已经考虑到用露丑制造幽默感和趣味性来打动人心。有一家汽车公司，宣称能制造出"全世界最优秀的汽车"，他们推出的一个广告是这样的：

整张照片的焦点，在于驾驶座位。底下有一行文字，写着"抱歉，在汽车的行驶中，还可以听到钟的滴答声。"

表面上看来，是发表道歉声明，但事实上是在自夸他们的汽车，跑起来完全没有引擎的声音，非常安静。

"丑"能在广告中"露脸"，是因为它能抓住消费者的两种心理：追求新鲜的逆反心理。

美国一家公司的董事长有一次在郊外散步，不经意看到几

个小孩在玩一只肮脏且异常丑陋的昆虫，爱不释手。他顿时联想到：市面上销售的玩具一般都是形象优美的，假若生产一些丑陋玩具，又将如何？于是，他布置自己的公司研制一套“丑陋玩具”，迅速向市场推出。

这一炮果然打响，“丑陋玩具”给公司带来了收益，使同行羡慕不已。于是“丑陋玩具”接踵而来，如“疯球”就是在一串小球上面，印上许多丑陋不堪的面孔；橡皮做的“粗鲁陋夫”，长着桔黄的头发、绿色的皮肤和一双鼓胀而带血丝的眼睛，眨眼时又会发出非常难听的声音。这些丑陋玩具的售价超过正常玩具，但一直畅销不衰，而且在美国掀起了行销“丑陋玩具”的热潮。在这则事例中，我们还能看到了人们对于丑陋事物怀有悲天怜人的情怀，这也是露丑成功的原因。

我国也有露丑广告的成功例子。

在打击假冒伪劣商品之际，有家商店却在门口的广告牌上赫然大书：“本店专营假货”。好大的胆子！人们在愤慨之余，禁不住要进商店看个究竟。进去一看，方知上当：原来，它这个“假”不是“假冒”、“伪造”的那个“假”，而是指“人工制造”的那个“假”——假发、假牙、假肢……这家商店故弄玄虚，跟顾客开了个不大不小的玩笑！

■ 人性弱点厚黑真言三十二：自掩其美

官场是最容易受猜忌的场所，为了权和利，大小官吏们都相互提防，相互算计，稍有不慎，就会被人暗箭射中而翻身落马。最有效的厚黑策略就是自掩其美，藏巧示拙，不要成为别人的靶子。

封建官场是最容易受猜忌的场所，为了权和利，大小官吏们都相互提防，相互算计。这里也是最残酷的角斗场，稍有不慎，就会被人暗箭射中而翻身落马。最有效的厚黑策略就是自掩其美，藏巧示拙，不要成为别人的靶子。

第六篇

◎ 功高切勿震主

人们常将官场上对立的两派称为“政敌”，纵观几千年的封建官场，那许许多多形同水火、势不两立的冤家对头，帮派朋党，在政见上有多大差别？有的根本就是一丘之貉，他们之所以斗得个你死我活，归根结底，还是为了权、利两字。“千里来作官，只为权和钱”，你要夺了他的权势，断了他的财路，他能不同你拚命吗？在这方面，官场与商场有一致的地方。但官场斗争总是以权力为依托的，便显得特别残酷，常常是以血淋淋的屠杀场面而告终。但，排斥异己的方式却并不总是真刀真枪的对峙、搏杀，常常是在觥筹交错、谈笑风生时进行，或煽风于君上，或点火于臣僚。

纵观历朝历代官场上派系倾轧、朋党斗争、个人较量的众多史实，我们可以发现，“进谗言”是斗争双方最为惯用的，几乎是一种屡试屡胜常用常新的手段。古今中外，大小衙门，概莫能外，大约在人类未来的政治历史中也不会完全绝迹。进谗言并不只是由于进谗言个人品德的卑劣低下，它有其产生、存在的历史土壤，这便是专制制度、个人独裁。朋党斗争，排斥异己并不仅仅是斗争双方的事，在他们之上，总有一个最高、最后的仲裁者，在封建社会便是皇帝。正是他的态度决定着双方的胜负。因此斗争双方都要使出混身解数去取悦他、争取他，使他站在自己一方。这个具有最后决定权的人，本来应该是一个具有识别忠奸的政治头脑，明辨是非的认识能力，不偏不倚的公正态度的人，不幸的是，历史的事实几乎总不是这样，占据这样重要位置的人，多是一些不识下情、喜怒无常、偏听偏信的人，这就是谗言屡屡奏效的根本原因。

武则天执政以后，为了巩固自己的政权，任用酷吏，大肆屠杀。先诛灭了李唐皇室贵戚数百人，接着又族灭了大臣数百家，至于刺史、郎将这一级别的官员，杀的更是不可胜数。那

时，“作官”几乎成了“送死”的代名词，以致朝廷每任命一名官员，宫中的婢女们便悄悄议论：“又一个送死鬼来了！”果然，不出十天半个月，这个人便遭到逮捕、屠杀、灭族。

虽然如此，求官的依然大有人在。凡是有宠可恃的人，必然有某种资本：或者和权势人物有某种特殊的关系，或者立过什么大功，或者具有某种为权势者所赏识的特殊才能。但是，官场上的事情是三十年河东，三十年河西，有资格施给你恩宠的那个人是在不断变化的，或者他本人失去权势，你所倚恃的靠山失去了，一切恩宠顿时冰释雪消；或者他的兴趣变化了，喜好转移了，你所倚恃的资本贬了值，你的恩宠也就衰弱了。然而恃宠者在春风得意时，是想不到这一点的，他们恣意妄为，傲视一切，于是，为自己树立了一个强大的对立面，一旦时易世移，对手们群起而攻之，恃宠者不败何待？所以司马迁说：“诸侯而骄人则失其国，大夫而傲人则失其家。”

官场上的人应该记住老子的话：“生而不有，为而不恃，功成而弗居，夫唯不居，是以不去。”

有一个词牌叫《沁园春》，所谓沁园，指的是沁水公主的园田，沁水公主是东汉第二代皇帝汉明帝的女儿，汉章帝的妹妹，准会想道以她这样尊显的身份，居然还会受人欺负，田园还是被人侵夺，这个欺负到公主头上的人，便是飞扬跋扈一时的外戚窦宪。

窦氏家族在东汉前期，声名十分煊赫，窦宪的曾祖父窦融原是盘踞西北的一位地方割据势力，在刘秀争夺天下时，他归顺了刘秀，使得刘秀顺利地统一了西北地区。刘秀对他十分感激，封他为大司空。窦氏家族，一个被封为公，两人被封为侯，三人娶了公主，四个人担任两千石的要职。祖孙同朝，府第连片，奴婢数千，其显赫之势，当朝的皇亲国戚，文武功臣之中，没有人可与之相比的。窦融这个人倒十分清醒、谨慎，他自以为不是刘秀的旧臣，没有攻城掠地的大功，而现在地位在满朝公卿功臣之上，感到十分不安，曾一再辞让爵位，并上

书说："臣已经五十三岁了，有个儿子年仅十五，天性顽劣愚钝，我经常教导他读圣贤之书，凡事遵循圣人之道，不愿意他有才能。怎么能让他无功受禄，继承大片国土，享受诸侯那样的待遇呢?"

光武帝不同意。有一次散朝之后，他故意留了下来，想再一次提出请求，光武帝刘秀明白他的意思，还没等他都口，便派人将他打发走了，事后对他说。"我知道你又是要辞让，退还封地，所以让你走了。今天咱们谈点别的，这事就不要再问了。"

可惜他的后代却没有这种眼光，儿子窦穆娶了一位公主，然后贪权揽势，干预政事，骄纵不法。他为了将自己的封地搞成一个独立王国，便遍布亲信，并以皇太后的名义，命令住在他封地上的一个皇室子弟赶回原配的妻子，而将自己的女儿强行许配给这个人，结果被人告发。光武帝刘秀大怒，免去了窦穆的官职，并将窦氏子弟全部赶出京师。

可是窦穆并不接受教训，在窦融死后，嚣张依然如故。后被告发，窦穆、窦勋父子两人双双被捕，瘐死狱中。窦家自此一度中衰。章帝娶窦宪的妹妹为皇后，窦家门庭一再升迁。可他不接受父祖自取灭亡的教训，专横比父祖有过之而无不及，以至满朝文武无不畏惧。窦宪就是在这个时候强行低价夺取了沁水公主的大片园田。

有一次，汉章帝车驾出游，途经沁园时，发现园田已经换了主人，便询问窦宪原因，窦宪不只自己不如实回答，而且低声喝令随从，谁也不许回答，章帝发觉了，不由大怒，斥责窦宪道："当着我的面你都敢如此颐指气使，大胆妄为，这和赵高指鹿为马有什么差别？连公主的园田你尚且敢巧取豪夺，何况一般的平民百姓？你不要觉得你有什么了不起，国家抛弃你窦宪，还不如同抛弃一只死老鼠一样?"天威震怒，窦宪这才真正感到了极大的恐惧，连他的妹妹窦皇后也异常不安，亲自向皇帝叩头谢罪，并退还了沁水公主的园田，此事才算平息。

不久，汉章帝死了，继位的汉和帝年仅十岁，窦太后临朝称制，实际上大权由窦宪所把持，他的一名门客上书告诫他说："古人说'生而富者骄，生而贵者傲'，生下来就富贵又能不骄不傲的，还不曾有过。如今足下宠禄隆盛，朝廷大臣部注视着你的言行，怎么能够不昼夜谨慎，以便长期保持美好的名声呢？外戚之家之所以在当代遭到讥评，在后世留下坏的名声，原因在于权势达到顶峰而不能自我抑制，官位过高而仁义不足。从西汉二百多年的历史看，外戚之家二十户，能够保全家族，全身免祸的，只有四家。殷鉴不远，怎能不谨慎呢？"

这真是一番金玉良言，可惜窦宪听不进去，他再掌权势以后，越发肆无忌惮，擅杀对手，连贵族大臣也难逃毒手，他的妹妹窦太后都不能容忍，便将他囚禁于宫中。他为了免受更大的惩处，便请求率兵去出击匈奴，立功赎罪。其实当时北方少数民族与东汉政权相安无事，就因为窦宪要保位固权，便无端地挑起了一场大规模的战争。他利用少数民族之间的矛盾，一打一拉，竟然大获全胜，斩杀匈奴兵将万余人，收降二十余万，获马牛羊骆驼百余万头，大军长驱直入，直达大漠之北，最后刻石记功于燕然山。

若就其战果而言，不在西汉名将卫青、霍去病之下。他既称雄于异域，更是威震朝廷。班师归京之日，迎接的人竟有称其为万岁的。他居功自傲，不只骄纵跋扈更甚于前，野心极大的膨胀，便有了杀帝自代之心。此时，他兄弟居要职，部属满朝廷，要做到这一点并不难。年轻的汉和帝孤立无援，成了一个名符其实的孤家寡人，能依靠的，只有在身边服侍的宦官，他便通过宦官郑众，联络了几家宗室、王侯，采取突然袭击的办法，斩断窦氏的羽翼，将窦氏一举击败，窦宪及其弟兄都被免官降职，赶出京城，窦宪知道大势已去，被迫自杀，重蹈了父祖的覆辙。

看来，太岁头上千万不能动土。

◎ 不要过于狂妄

我们在这里介绍了一个权势家族的兴衰历史。早在先秦时代，便有一些思想家指出“君子之泽，五世而斩。”权势人家的恩宠，最多经历五代也就中断了。回顾一下西汉的卫青、霍去病、霍光家族，东汉的窦氏家族、梁氏家族，直到唐朝的武氏家族、杨氏家族，直至明清的严嵩、魏忠贤等概莫能外，看来这是一个历史规律。为什么他们不能常保权势呢？

很多人在探讨这个原因。《战国策·赵策》中有篇文章《触龙说赵太后》在谈到权势之家“近者祸及其身，远者及其子孙”这一现象时，触龙认为这是由于“位尊而无功，俸厚而无劳，而挟重器多也。”触龙只从无功无劳上找原因，那么有功有劳就能避免败亡吗？《后汉书》作者范晔把板子全打在后立的君主身上，更是不够全面。还应该更多的从权势者本身方面找原因。

《后汉书》在谈到两汉那么多显赫一时的外戚最后都归于败亡时说：“汉外戚，从西汉到东汉，共有十几族，不只有豪强专横，权势达到极点而自取灭亡的，也有被后来继位的君主忌恨而败亡的，这其中是可以悟出一定的道理的。为什么这样说呢？这种外戚人家，在先帝时便已倍受荣宠而且据有重权，后来的君主不曾加恩于他们，对他们感情疏远，可又不得不礼敬他们，勉强去和他们商量政事。后立的君主自有其要重用的新贵，可是不除掉这些老臣，新贵便不能得到权位，老臣便处于一个十分危险的地位。他们既与后主新贵有了矛盾，权势削弱，因谗言而遭败亡，便也是很自然的事了。”

权势是一种毒剂，人一旦迷恋上它以后，便会像吸食吗啡一样中毒，这种中毒现象表现在两方面，一是对权势的更加贪得无厌的追求，最后必然发展成为政治野心；一是对感官享受永无止境的奢求，最后必然导致贪赃枉法。权势又是一把双刃

剑，它要无情地刺向一切阻碍它发展的人，无论是对手或者原为朋友的人，直至掌握最高权力的人。这样，追逐权势的人，随着权势的日益扩张，劣迹便日益昭彰，自身的抵抗能力也日益衰弱；而同时，他却为自己树立了一个强大的对手，甚至包括握有最高权力的人。这样一来，他除了败亡，还会有其他的结局吗？

邓艾是三国时期魏国人，他原是一个给人放牛为生的孤儿，又因为有口吃的毛病，总也没能谋上个什么差使。后来由于一次偶然的机会，他遇见了司马懿，司马懿发现他并非寻常之辈，便委以官职，从此，他跻身于魏国的军界、官场。由于他出色的军事指挥能力，屡建奇功，官职一再升迁，从一个下级军官最后封侯拜将，成为魏国后期最为出色的将领。

公元263年，他奉命率师西征蜀国。蜀道之难，难于上青天，他不畏艰险，迎难而上，在穿行七百里无人地带时，沿途尽是不见顶的高山，不可测的深谷，粮食又已经用尽，军队几乎陷入绝境。邓艾身先士卒，亲自前行探路，有的地方根本无路可走，他便用毯子裹身，从险峻的山崖上滚了下来。就这样尽经险阻，走奇道，出奇兵出其不意地包围了蜀国的京城成都，迫使蜀国的皇帝后主刘禅投降，刘备所开创的蜀国至此灭亡。

由于建立了这样不世的殊勋，朝廷下诏大大褒奖了邓艾，授他以太尉高衔，赐他以两万户的封赏，随他出征的将官也都加官晋级。邓艾因此居功自傲，洋洋得意地对部下说："你们要不是因为我邓艾，怎么会有今天！"又对蜀中人士说："要不是遇到我邓艾，你们恐怕早就没有性命了。"同时，给朝廷中执掌大权的司马昭提出了他对下一步行动的安排：虽然现在是乘胜攻吴的好时机，但士兵太疲劳了，可留在蜀中修整，并修造船只，作攻吴的准备，以优厚的待遇对待刘禅，封他为扶风王，其子也封为公侯，原有的部下也尽赏以钱财，以此表示对投降国君的优宠，来诱使还没有投降的吴国皇帝。

这样的事情，只有中央朝廷才能有权决定，因此，司马昭未置可否，只是派人告诉他："凡事应当上报朝廷，自己不得作主。"邓艾不听，依然坚持自己的意见，并当众宣言说："我受命出征，既然已经取得了灭国虏帝这样的重大胜利，至于安排善后的事情，稳定新降之国的局势，应该由我相机处理。蜀国的地理形势十分重要，应当迅速安定下来，如果什么事情都等待朝廷的命令，路途遥远，延误时机。古人说过：'大臣在离开国境之后，凡是有利于国家之事有权自己作主。'现在是非常时期，不可按常规办事，以致失去良机。兵法上说，一个优秀的将领应该是，进攻不是为了追求个人的好名声，退却也不害怕承担罪责，我虽然还达不到这样高的标准，却也不愿为了避嫌而损害国家的利益！"

邓艾的这一番话自然没有什么错误，但是，对于一个手握重权且远离国土的人来说，这种话不能不令人心生疑窦。与他一同出兵的钟会对他的大功本来就十分妒忌，便以此为把柄，诬告他有谋反心。司马昭也担心他功高权大，难于控制，于是，一道诏书下来，将邓艾父子用囚车押送京师，中途被仇家杀掉。

可怜耿耿忠心，七十高龄的邓艾，再也不会想到，当他建立殊勋之日，也正是灭亡之时。

张说是唐玄宗时的宰相，既有智谋，又有政绩，很得唐玄宗的信任，他也就恃宠而骄，目中无人，朝中百官奏事，凡有不合他的意的，他便当面斥责，甚至加以辱骂。他不喜欢御史中丞宇文融，凡是宇文融有什么建议，他都加以反驳。中书舍人张九龄对他说："宇文融很得陛下恩宠，人又有口才、心计，不能不加以提防。"张说轻蔑地说："鼠辈，能有什么作为！"

偏偏张说自己也不是无懈可击的人，他贪财受贿，终于被宇文融抓住了把柄，向皇帝奏了他一本，朝廷派人一查，还真是有那么回事。这一来张说神气不起来了，吓得在家待罪。当

唐玄宗派宦官高力士去看望他时，他蓬头垢面，坐在一块草垫子上，一只粗劣的瓦罐中，盛的是盐水拌的杂粮，算是他的饭食，等待着朝廷给他的处分。

唐玄宗知道了这个情况，倒颇同情他，想起他毕竟是有功之臣，便只撤掉了他的宰相职务，并没有另加其它惩处。

一个大臣恩宠正隆时，在处理人际关系时，常常表现为三种形式：对君上越发恭敬，以保其宠；对同僚排斥倾轧，以防争宠；对下属盛气凌人，以显其宠。这其实是一种很不智的做法，这样一来势必树敌太多，使自己陷于孤立。这种人又常常只是将职位相同、权势相当的人视作对手，小心加以防范，而对职位比自己的低的人往往不大放在眼里，如张说所说的那样，“鼠辈，何能为!”这更是一种缺乏远见的做法，殊不知“过河卒子顶大车”，下属们造起反来往往最能击中要害。金无足赤，人无完人，任何一位权势者都有自己薄弱的环节，不要因为一时的恩宠而忘乎所以。

官场中人的“韬晦”，是人周旋于官场之中，身游离于是非之外，仿佛弹火纷飞战场上的堡垒和掩体，它不是一种生存方式，而是一种生存的厚黑艺术，它完全符合战争的要义：第一保护自己，第二消灭敌人。它在官场上的表现方式也是百态纷呈，完全因人因时而异。置身于官场中的人，应该懂得点辩证法，应该有点长远眼光，“极盛而衰”、“恃宠而骄”的人们，遭祸的原因便是不具备这两种能力。

◎ 该放弃的就要放弃

“祸兮福之所依，福兮祸之所伏”，老子的这两句话，应该作为一切官场中人们的座右铭。当你在权势正隆的时候，千万不要以为那是绝对不可动摇、永远不会衰败的。要清醒地认识到，在那火烹油般的鼎盛之中，已预伏了危机，已埋下了祸根。历代官场的许多智者，正是因为认识到了这种祸福相传的

关系，并能预作安排，所以能够避免祸难。

他们的做法是：一、不贪。不要以为官职越多越好，头衔越高越荣，当你多了一个官职，增高一级头衔的时候，固然在身上增添了一道光环，同时也套上了一道绳索。要适可而止，要量力而行，该推就推，该避就避，该让就让。二、不恋。当预见到可能出现危机时，千万不要恋栈，不要舍不得那锦绣繁华之梦，富贵温柔之乡，要急流勇退，及早抽身退步。《红楼梦》中有一支曲子——“恨无常”，全文是：喜荣华正好，恨无常又到。眼睁睁，把万事全抛。荡悠悠，把芳魂消耗。望家乡，路远山高。故向爹娘梦里相寻告：儿命已入黄泉，天伦呵，须要退步抽身早！

这应该是官场中人的晨钟暮鼓！

范蠡是春秋时越王勾践的辅臣，当勾践败于吴王夫差之后，他竭心尽力，辅佐勾践，教勾践以韬晦之术，亲随勾践到吴国作人质。当时吴王夫差曾亲自向他策反说：“我听说聪明的妇人不嫁给破亡的家庭，出色的贤人不出仕灭绝的国家。现在勾践无道，国家即将灭亡，你们君臣都成了我的奴仆，囚禁在石室之中，这不是太鄙贱了点吗？我想要赦免你的罪过，只要你能改过自新，弃越归吴，我一定重用你。脱离忧患而取富贵，你看怎么样？”当时越王勾践吓得伏地哭泣，唯恐范蠡投靠吴国。范蠡不卑不亢地说：“我也听说，亡国之臣，没有资格谈论政事；战败的将军，也不配再谈什么勇敢。我在越国时，未能辅佐越王多行善事，以致得罪了大王，幸而大王没有加罪，使我君臣性命得以保全，有幸侍奉大王，我已很知足了，哪里还敢奢望什么富贵？”

就这样，他一直陪着勾践在吴国作了好几年人质。后来回到越国后，他修船造箭，训练士卒，经过十年生聚，十年教训，越国终于强大起来，又是他同勾践一起，出兵击败了吴国，迫使吴王夫差自杀。范蠡可以说是越国重建的第一大功臣，可胜利之后，他却发现：越王有猜忌臣下之意，于是找了

个借口对越王说："我听说'主辱臣死'，从前，大王受辱，臣之所以不死，是想忍辱负重，以完成复仇的大业。现在吴国已灭，大王如果肯于原谅我当年忍辱偷生的罪过，请允许我这把老骨头退居江湖。"

越王勾践颇觉出乎意料，立即严辞拒绝："我是由于你的辅佐，才得以有今天，我正想报答你，你怎么倒要弃我而去？你如果留下来，我与你共享荣华富贵，你如果走了，我就杀掉你的妻子儿女！"范蠡说："处死我倒是罪有应得，我的妻子儿女有什么罪过？不过生死也只有听凭大王了，我也顾不了那么多了！"当夜便驾了一叶扁舟，涉三江，入五湖，又经五湖入海，来到齐国，隐姓改名，隐居于陶山，自号陶朱公，做起了贩卖牛羊的生意，不几年便获利千金，成为我国历史上第一名富商大贾。

范蠡的引退，出于他对越王勾践政治品德的清楚认识，他在离开越国前夕，曾致信另一名大功臣文种，指出"越王为人，忍辱是功，可与共患难，不可与共安乐。于今不去，祸必不免。"那句著名的话："狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡"，便是出自范蠡之口。文种没有听他的话，最后果然被勾践杀害。

"可与共患难，不可与共安乐"，这句话概括了相当多的开国之君共同的政治品质。这些人，在夺取江山的艰难岁月里，表现得那样的礼贤下士，求才若渴，豁达大度，若是那些能臣大将立了大功，他们会传令嘉奖，赐诗褒扬，封官许愿，那亲密劲，不似君臣，分明是兄弟一般。其实，就在此时，他们在心中已经暗暗记下一笔笔账：什么时候不听我的指挥了，什么时候在背后议论过我了，什么时候跟我的对手有过交往了……他虽然十分忌恨，但却不好发作，因为他还需要这些人为他效力卖命。一旦大业告成，江山坐稳，他迟早便会换一副面孔，来个秋后算账，那些出生入死的殊勋完全被抛在一边，而将当年的隐恨就爆了了出来，仿佛那些能臣武将从来就是在反

对他。这一点，我们从勾践对文种、刘邦对韩信等功臣的态度上，看得最为明显。

奇怪的是范蠡，既然知道勾践其人只可共患难，不可共安乐，又何必去同他共患难呢，早一点去经商不是会发更大的财吗！张良是刘邦的心腹谋臣，在楚汉相争的一些关键时刻，正是他的奇谋妙策，使刘邦一次次转危为安，反败为胜，对于西汉的建立，他立下了不可磨灭的功勋。当大封功臣时，刘邦亲自提议封他三万户，让他在丰饶的齐地自行选择所需要的封地。这相当于一个王爵的封赏，而张良却婉谢了，只要了刘邦故乡附近的一个小小的留县，他最初和刘邦便是相会于此的。待到天下大势已定，刘邦已经坐稳江山时，他却称病不朝，闭门谢客，学起道家那一套辟谷导引之术，并宣称自己“以三寸之舌为帝王之师，封万户侯，此布衣之极，我已十分知足了。从今以后，愿全弃人间事物，追随古代神仙而去！”便再也不愿与闻朝政。

张良、萧何、韩信被称为汉三杰，然而这三个人的结局却大不一样：张良是功成身退，萧何是功成身显，韩信是功成身诛。三种结局，代表了古往今来所有功臣人生道路不同的最终归宿。张良是一个伟大的智者，他未必会相信神仙、长生等虚妄一说，他之所以要退隐，是基于他对刘邦这类国君的清醒认识，他曾直接对刘邦说过：“今陛下为天子，而所封皆萧、曹故人所亲爱，而所诛皆生平所仇怨。”张良以一个韩国的后裔，足智多谋，一言而退百万之师，刘邦能容下他吗？所以他见机而作，适可而止，及早抽身退步。司马光因此称赞他为“明哲保身”。

萧嵩在唐玄宗时任宰相，因与另一名宰相关系不够融洽，便上书皇帝，请求退休，玄宗问他：“我并没有厌倦你，你为什么要退休？”萧嵩说：“我蒙受陛下的厚恩，任职宰相。富贵已到了极点，趁着陛下还未厌倦我的时候、我还能够平平安安退下，等到陛下厌倦我了，我的头颅都难以保住，怎么还能

按自己的愿望行事呢?”他后来终于如愿以偿，优游园林，修身养性，活到八十多岁。

据说赌场上的人有这么一种心态：赢家越赢越想赢，恨不得别人的钱财全都据为己有才肯住手，结果却可能输个精光。官场上的许多人也有类似的心态及遭遇：官职越高还要高，恨不得作到皇帝才罢休，结果却可能是身死名灭。这种人的失败在于不懂得适可而止，不懂得知足常乐。萧嵩没有踏这种人的覆辙，当他预见到可能出现的祸难苗头，便毫不恋栈，及时抽身退步。他的决定是十分明智的。这样的智者在历代的官场也并不少见。

战国时的著名谋臣范雎臣事秦昭王，他内除强臣，外灭敌国，极大地提高了秦昭王的权威，扩张了秦国的势力，得到秦昭王十分的宠信。后来由于他所推荐的一名将领投降了敌国，根据秦国的法律，他应当被灭三族，秦昭王念他功大，毫不罪怪，范雎预见到不久将有大祸临头，后经别人向他阐述了一番日中则移、月满则亏，物盛则衰的道理，他立刻猛醒，说道：“欲而不知止，失其所以欲；有而不知足，失其所以有。”立即辞官让位，免除了一场灾祸。

“知足长乐”，这话既含有深刻的人生哲理，又是一种很有教益的官场哲学。在唐代中期政坛上，李泌是一个很有点神秘色彩的人物，他历仕玄宗、肃宗、代宗、德宗四个皇帝。那是一个多灾多难的时代，奸臣当权，藩镇割据，许多大臣不是死于奸佞的谗言，便是死于武夫的刀剑。而他被四个皇帝所信任，虽屡被诬陷和谗毁，却能幸免于难，保全终身，其中的诀窍有两条，一条是避权让位，一条是功成身退。早在唐玄宗时，他还是一个少年，因其出色的智慧而闻名于朝廷，唐玄宗要任命他为太子李亨的官属，他辞谢了，只愿以布衣的身份与太子来往，李亨称他为先生，对他十分尊重。后来因遭杨国忠的忌妒而遭贬斥，他干脆弃职而去，去游于嵩山、颍水之间，避免了一次灾难。

〔第六篇〕

安史乱起，新即位的肃宗李亨特意派使臣去请他出山，并要任命他为宰相，他又坚决辞谢了，对肃宗说："陛下以宾客、朋友的身份对待我，这不是比宰相还要尊贵吗？请别勉强我了！"肃宗也只好由他，但对他的尊宠信赖，可谓非同寻常，出则并驾齐驱，入则联床而卧，朝中事无巨细，全都请教于他，对他言听计从，甚至连元帅、宰相的任免，以至太子的人选，也都要听从他的意见，真是所谓不在其位而谋其政。每当朝中议事时，他和皇帝联袂而坐，大臣们在下面便指指点点地说："穿黄袍的是圣人，穿白袍的是山人。"这样一种高级参谋的身份，使他既可参与决策，又不必承担任何责任，一旦发现有子己不利之事，进退也很自由。

当唐朝的军队收复了失陷的长安，平定安史之乱的斗争取得了巨大胜利之后，他便向肃宗请求还山归隐，他说："我已经报答了陛下对我的厚恩，如今重新作一个闲散之人，没有比这更快乐的事了。"这使唐肃宗十分吃惊，"我与先生这几年来共同历经忧患，如今将要同享欢乐，先生为什么突然要离我而去呢？"李泌严肃地说："我有五条不能留下来的理由，恳请陛下任凭我离去，使我免于一死！"肃宗不明白，问道："此话怎讲？"李泌说"我同陛下相知太早，陛下对我倚托太重，宠信太深，我的功劳又太大，行为又太不一般，这五条正是我不能久留的理由。"肃宗没有表态，只是说："该睡觉了，这事以后再说。"李泌坚持说："陛下如今与臣同榻而卧，臣的请求还不能得越批准，更何况将来在朝堂之上，公案之前！陛下不许臣离去，这无案是要置臣于死地。"肃宗说："没想到你对我疑惧到这个地步，我哪会干出杀你的事来呢？你简直把我看成是只可共忧患而不可共安乐的勾践了！"李泌说："正因为陛下不会杀臣，臣才请求归隐，若是陛下要杀臣，臣又怎敢说话？而且杀臣不是陛下，而是'五不可'。陛下待臣如此之好，臣有些事情还不敢说；将来天下安定之后，臣就不敢说话了。"

李泌对官场的风云看得可谓透彻，处理得也很得法，就是这样，仍免不了遭到奸佞之辈如宦官李辅国等人的忌妒、陷害，他终于坚决离开朝廷，隐居衡山。肃宗赐他三品官的俸禄并在衡山为他建了房舍。

李泌曾经当过道士，受道家思想影响很深。道家思想的创始人老子说过："功成、名遂、身退，天之道。"李泌便是按着这个"天之道"去做的，他立功而不求官，名成而不恋位。可为则为，不可为则不为。有所为有所不为。见机而作，适可而止。功成身退，无所羁绊。实在是官场中人生的最佳境界。

■ 人性弱点厚黑真言三十三：内刚外柔

君子报仇十年不晚，心上确实得有一把刀。忍于已之谓厚，忍于人之谓黑。无论你的目的何在，无论环境如何沧桑，无论人事如何变化，都要一忍再忍，内刚外柔，你才能实现最后的目标。

◎ 玉不能碎，瓦也要全

有一种人固执“宁为玉碎，不为瓦全”的观念，结果弄

得玉也碎，瓦也不全。如果是为了顾全大局，为了更高远的目标，那么，你为什么要生气？忍是传家宝，忍为天下先。身为现代人应该把握时机，不贸然行动。把握住时机则能由弱变强，由小变大。如果不知把握时机，非得弃弱逞强，到时非但不能实现自己的目标，反而会输个一塌糊涂。历来成功的从政者都知道“忍”字是传家宝，能忍者方能伺机待时，等到自己有足够的力量与对手抗争时方猛地反击，定能一战而胜，这样玉不碎，瓦也全，何乐而不为？

宋代苏洵曾经说过：“一忍可以制百辱，一静可以制百动。”这就是说忍的作用抵抗千军万马，可以说是“忍小谋大”的策略。诸葛亮对孟获七擒七纵，忍住仇恨，并且是一忍再忍，终于以自己的忍让制服了叛军，保住了国家的安宁与和平。

齐国去攻打宋国，燕王为表示联盟之意也派张魁作为使臣率领燕国士兵去帮助齐国。齐王却杀死了张魁。燕王听到这个消息后，非常气愤，连忙召来手下文武官员说：“我要立即派军队去攻打齐国，给张魁报仇。”

大臣凡繇听说后求见君王，劝谏说：“从前以为您是贤德的君主，所以我愿意追随您的左右。现在看来是我错了。所以我希望您允许我弃官归隐，不再作您的臣子。”燕昭王迷惑不解地问道：“这是为什么呢？”凡繇回答：“松下之乱，我们的先君被俘，您对此感到非常痛苦，但却仍能侍奉齐国，是因为力量不足啊。如今，张魁被杀死，您却要去攻打齐国，这是不是把张魁看得比先君还重呢？”接着，凡繇请燕王停止发兵。燕王说：“那我该怎么办呢？”凡繇说：“请大王您穿上丧服离开宫室，住到郊外，派遣使臣到齐国，以客人的身份去请罪，说：这都是我的罪过。大王您是贤德君主，燕国的使臣被杀死，这是我国选人不慎啊。希望能够让我的使臣以表示请罪。”

燕王听从了凡繇的厚黑建议，又派一个使臣出使齐国。

使臣到达齐国，正逢齐王在举行盛大的宴会，参加宴会的近臣、官员、侍从很多，齐王就让燕国使臣进来禀告，使臣说："燕王非常恐惧，因而特派我来请罪。"使臣说完，齐王甚为得意，又让他复述了一遍，借以向近臣、官员、侍从炫耀。

而后，齐王又让燕王搬回宫室居住，表示宽恕燕王。燕王委屈求全，为攻打齐国创造了时机和条件，接着又在一大批贤才的尽力辅佐下不断积养实力，壮大军威，终于在随后的济水之战打败齐国，雪洗前耻。

如果当时燕王非要逞一时之勇，在没有做好充分准备的情况下就去攻打齐国，很可能早就成了刀下冤魂了。

老子在《道德经》中说："曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑……古之所谓曲则全者，岂虚言哉？诚全而归之。"受得住委曲，方能保全自己；经得起冤屈，事理才能得到伸直，低洼反能盈满，凋敝反得新生，少取反而多得，贪多反而痴迷。其实在危难中能够保全自己的，全都懂得这个道理。

《韩非子·喻志》篇中记载着楚庄王的故事。春秋时，楚庄王继承王位，然而却一连三年不认真处理政事，其实他是在不动声色地了解内外情况，调查大臣私下的举动。后来有个大臣作谜语问楚庄王：南方有大鸟，三年不飞，三年不鸣，这是什么鸟？楚庄王答曰："虽无飞，一飞冲天；虽无鸣，鸣必惊人。"果然，不出半年，楚庄王亲自听政。后遂霸天下，成为春秋五霸之一。

俗话说："新官上任三把火"。楚庄王的火虽然烧得晚了一点，却能发挥火的最大热量。假设他一日为王，就大刀阔斧地进行自己意想之中的改革，就等于无的放矢。忠奸不辨，处士不举，靠谁来为自己出谋划策、鼎力相助呢？隐忍三年，既体察了国情、民情，熟知天下大事，又能识辩忠奸，去除杂莠，楚庄王这把火烧得实在是够聪明。

俗语说得好，大丈夫能屈能伸。讲的是汉时辅佐高祖刘邦称帝的大将韩信忍受胯下之辱的故事。韩信原是个穷青年，经常背着宝剑在街上闲逛。一天，一个泼皮突然拦住他的去路，对他趾高气扬地说道："你经常背着宝剑，又长得人高马大，其实是个怕死鬼。不信，你敢杀死我吗？如果不敢，那就乖乖地从我的两腿之间爬过去！"面对这种挑衅，韩信非常生气，但很快就冷静下来，弯下腰来从那无赖的胯间爬了过去，惹得满街围观的人都哄堂大笑起来。韩信却若无其事地站起身，慢慢地走开了。

如果一朝富贵，那么所处的环境就会迥然不同了，但这时仍然要忍于清贫，安于寂寞。

刘邦曾经是个三尺布衣，穷得很。等他打败项羽，自己做了皇帝，身在万万人之上，境遇就阔绰多了。不但有人侍候着自己的衣食起居，而且还会有许多天下美女争相献色，只想能讨得他的欢心便别无所求了。打了半辈子的仗，如今美女上门，怎么能不怦然心动，享乐一番呢？这也不为过。但是如果从此成性，乐此不疲，荒废朝政，那就是大大的失误了。各朝各代的末期，多半是和国君的贪图酒色脱不了关系的。

金钱和美女，男人都垂涎三尺，为政的男人更可以轻松获取。但是，万事都讲究一个度，超过了一定的度，好事也会变成坏事。如果贪心太盛，对金钱和美女总是如饥似渴，那么不但不会从中吸取从政的动力，还会分散消解你的意志力和活力，使你变得头脑迟钝简单，缺乏进取心和创造力，慢慢失掉自己眼前的荣誉和地位。

历史上成大事者都善于控制自己的欲望，掌握自己的心境，约束自己的言行。他们无论受到什么刺激，都能保持沉着、冷静，而不产生冲动行为。必要时能节制自己的需要，忍受身心的苦痛和不幸，克制自己的各种消极情绪，表现出高度的忍耐性，在待人接物上表现出忍让克己。

〔第六篇〕

◎ 尺蠖之屈，龙蛇之蛰

黑格尔说："一个志在有成就的人，他必须能如歌德所说，知道控制自己。"匹夫之勇、妇人之仁，只会自误前程。项羽拔山盖世之雄，呜咽叱咤，千人皆废，为什么身死东城，为天下笑？他失败的原因，韩信所说："妇人之仁，匹夫之能"两句话，包括尽了。"妇人之仁"，是心有所不忍，其病根在心子不黑；"匹夫之勇"，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门之宴，项羽与刘邦，同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，"大楚皇帝"的招牌，立刻可以挂出，他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江卷土重来，尚不知"鹿死谁手"？他偏偏说："昔与江东子弟八千人，渡江而西，今无一人还，纵江东父兄，怜我念我，我何面目见之。纵彼不言，我独不愧于心乎？"这些话，真是大错特错！他一则曰："无面见人"，再则曰："有愧于心"。究竟敌人的"面"是如何长起的，敌人的"心"是如何生起的？也不略加考察，反说："此天亡我，非战之罪"，恐怕上天不能任其咎罢！

我们常常见人书空咄咄，大叹怀才不遇而怨天尤人。

其实，机会往往是被自己错过的。

以项羽为例，他先是错过了杀掉对手刘邦的机会，接着又错过了卷土重来的机会，最后落得穷途末路，也算咎由自取。关键是不能忍之也。

但是，有些人却往往不能控制自己的情感和行为，遇到某种刺激或诱惑。易于兴奋，易于激动，处理问题冒失、轻率，好意气用事，不顾后果。有的人贪得无厌，官位越高越好，权力越大越好，金钱越多越好。这种人由于不能很好地控制自己的个人欲望，从而渐渐地走上反面。

水不像火，人们见了烈火都心生畏惧，哪怕是一烛火焰，

人们也不敢把手伸入其中，深怕被灼烧毁了皮肤。而水则不同，尽管人们见了洪水更加畏惧，而一溪清泉，甚至一条大河，人们也愿意“濯其足”，赤裸着身子跳进去游个尽兴了。

水性至柔。然而，一点一滴的水积聚起来，则就大不一样了。也有这样一句话：滴水可穿石，这是指时间上的持久精神，多指毅力与恒心。而水还有另一种精神，一洼水流下去，碰到点东西就给挡住了。于是便顺着那个东西流。哪里低洼，它便往哪里流，如果水渐渐增多，哪怕前方的路堵死了，只要水还有，水能继续增多，它还“温文尔雅”地顺从这些阻挡的东西，一面顺从着流，一面顺从着上升水位，直到那一关键时刻，它才真如猛兽一般冲破阻碍它的“牢笼”，势不可挡。

水性至柔，水性又至刚。

内刚外柔的旨义所倡导的即为水的精神。古人也早已为它进行了无数次实践，证明了它是弱者变为强者，由失败转人成功的捷径。

楚庄王率部队攻打郑国，郑国的国君却是袒胸露臂赤手空拳领着子民们在路上欢迎楚庄王，楚庄王看到这样的场景只好说：“郑国国君，一定会礼贤下士，老百姓们会拥护他，会为他拼死效命。”于是便撤军回去。

这便是《左传》里记载的“肉袒相迎”的故事。在那个时代，两军交战是非常讲求礼节的，人们都极为崇尚礼仪道德，如果楚军继续和郑人打仗，既使他们费九牛二虎之力把仗打赢了，也会是在众人面前失礼的，所以郑军以其道义胜过了楚军。

出兵相攻为动，以礼相待为静，由此可见，静可以制动，故宋苏洵曾言：“一忍可以制百勇，一静可以制百动。”

◎ 关键的话对谁都不能说

刘备小时候，倒是心直口快的。他家东南有棵五丈高的大

桑树，树冠的样子像是皇帝用的车盖。刘备和小孩们在树下玩当皇帝的游戏，指着树说："我为天子，当乘此车盖。"这话碰巧被他叔叔刘元起听到了，吓得急忙捂刘备的嘴，怕传出去带来灭门之祸。

刘备小时候，张角兄弟们还没有闹起黄巾起义。朝里头虽然是宦官外戚们专权乱政，大兴党锢之祸，毒害正直的知识分子们，但天下基本上还是太平的，刘备的阔同族们还安稳地坐在龙椅上。天下太平无事，刘备一个小孩就想着做皇帝，你说奇不奇？

刘备被叔父捂了一次嘴，倒捂出了以后的性格——"性宽和，寡言语，喜怒不形于色"。长大以后，他嘴里就没几次实话了，能装就装，甚至三顾茅庐见了诸葛亮，他也是一番真诚的假话："汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚而拯其厄，实为万幸！"他为什么不直接说："备不量力，欲做皇帝，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚拯其厄，封你为丞相武乡侯！"

但假话说多了太闷，有时心情太好了，也不免说出实话。曹操借着报父仇的名义去打徐州的陶谦，其实是为了争地盘。陶谦找孔融求救，孔融兵力不够，就去请刘备。刘备一听大名鼎鼎的孔北海也恭恭敬敬地来请自己，忍不住就说一了句："孔北海知世间有刘备耶？"得意之情，溢于言表。

刘备到荆州依刘表，没几天就想下手让关张赵云几位接管荆州的防务，幸亏刘表的夫人和蔡瑁等警觉得早，没有让刘备得手。刘备只得在新野吃一碗安乐茶饭，日子长了，髀肉复生。在刘表座上喝醉了，不由又吐出了实话："备往常身不离鞍，髀肉皆散；今久不骑，髀里肉生。日月磋跎，老将至矣，而功业不建：是以悲耳！"刘表说："吾闻贤弟在许昌，与曹操青梅煮酒，共论英雄；贤弟尽举当世名士，操皆不许，而独曰天下英雄，惟使君与操耳，以曹操之权力，犹不敢居吾弟之先，何虑功业不建乎？"刘备乘着酒兴，失口答道："备若有基本，天下碌碌之辈，诚不足也。"这句实话不要紧，刘表登

时就起了戒心。

诸葛亮等人一直劝刘备乘机取荆州、益州做为资本，刘备都以刘表、刘璋是同宗而不肯，坐失良机。好像他很顾念同宗的情义，可有一次让庞统问急了，他不由又说出了实话："今与吾水火相敌者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谲，吾以忠：每与操相反，事乃可成。若以小利而失信义于天下，吾不忍也。"

原来不是顾念同宗情义，而是偷偷定下了一套收取民心的行为准则，以与曹操竞争。他的宽、仁、忠不是天性使然，而是形势需要。

刘备在四川，张松阴谋败露被杀，刘璋和刘备翻了脸。刘备看时机成熟，干脆撕下面皮，露出狰狞嘴脸，杀了杨怀、高沛，夺了涪关，首战告捷。晚上和庞统喝酒，一得意就又说出了实话："今日之会，可为乐乎？"庞统也喝醉了，就指责刘备说："伐人之国而以为乐，非仁者之兵也。"刘备醉中对庞军师全不客气："吾闻昔日武王伐纣，作乐象功，此亦非仁者之兵欤？汝言何不合道理？可速退！"把庞统轰了出去，一觉睡醒了才后悔。

刘备有了两川做基业，就随时准备当皇帝，只是因为汉献帝还在，不能明目张胆，就先自封了一个汉中王。

曹丕篡汉，献帝刘协被贬为山阳公，受到曹家的优待，一直平安活到老。刘备的机会可来了，立即就做了皇帝，说是续汉统。《三国演义》的作者罗贯中在这里都没好意思秉笔直书刘备的行径，反而做了很多掩护，说是百官推举，刘备反复推让，有几句话是："孤岂效逆贼所为！""孤虽是景帝之孙，并未有德泽以布于民；今一旦自立为帝，与篡窃何异！"最后不得已，才听了群臣的意见，国不可一日无主嘛！

《资治通鉴》里这一段，刘备不但想当皇帝，而且都有点急不可耐了，司马光写道：

前部司马费诗上疏曰："殿下以曹操父子逼主篡位，故乃羁旅万里，纠合士众，将以讨贼。今大敌未克而先自立，恐人

心疑惑。昔高祖与楚约，先破秦者王之。及屠咸阳，获子婴，犹怀推让。况今殿下未出门庭，便欲自立邪！愚臣诚不为殿下取也。”王不悦，左迁诗为部永昌从事。

这怪不得刘备不高兴，费诗实在是天真得可笑，在这个时候偏偏泼冷水，难道他没有听说过刘备小时候就想当皇帝的故事吗？他被降了官职也是自取。

刘备是个英雄。在三国群雄并起的时代，他一个平民出身，卖过草鞋草席的人，能够凭两只空拳，屡败屡战，争得一席之地，确是不凡。辛弃疾有一首《水龙吟》，中间就提到过刘备：

楚天千里清秋，水随天去秋无际。遥岑远目，献愁供恨，玉簪螺髻。落日楼头，断鸿声里，江南游子。把吴钩看了，栏杆拍遍，无人会，登临意。

休说鲈鱼堪鲙，尽西风、季鹰归未？求田问舍，怕应羞见，刘郎才气。可惜流年，忧愁风雨，树犹如此！倩何人唤取，红巾翠袖，揾英雄泪。

刘备，他的特长，全在脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做三国演义的人，把他写得惟妙惟肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗话语有云：“刘备的江山，是哭出来的。”这也是一个有本事的英雄。他和曹操，可称双绝；当他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑不足道，所以曹操说：“天下英雄，惟使君与操耳。”

在“三国演义”中，曹操骂刘备是“织席贩履小儿”，足见在他眼中刘备是个多么出身卑微的家伙。可是，你看刘备不是逢人就自我介绍是“中山靖王之后，汉景帝玄孙吗”？

光是这一点厚脸皮，就值得后人崇拜不已，更何况是其他事迹？他即使到了临死前，都还不肯放过孔明，迫得他“鞠躬尽瘁，死而后已”，侍候一个扶不起的阿斗。

■ 人性弱点厚黑真言三十四：死猪不烫

——真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂，如果再能适度地幽上自己一默，那效果就全出来了。

厚黑修炼得不够的人，往往在他人一两句话之下就脸红心虚，最没出息。真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂，如果再能适度地幽上自己一默，那效果就全出来了。

◎ 幽默是最好的挡箭牌

幽默是只有聪明人才能驾驭的语言艺术，而自嘲又被称为幽默的最高境界。由此可见，能自嘲的必须是智者中的智者，高手中的高手。自嘲是缺乏自信者不敢使用的技术，因为它要你自己骂自己，需要一张厚脸皮。也就是要拿自身的失误、不足，甚至生理缺陷来“开涮”，对丑处、羞处不予遮掩、躲避，反而把它放大、夸张、剖析，然后巧妙地引申发挥、自圆其说，取得一笑。没有豁达、乐观、超脱、调侃的心态和胸怀，是无法做到的。可想而知，自以为是、斤斤计较、尖酸刻薄的人难以望其项背。自嘲谁也不伤害，最为安全。你可用它来活跃谈话气氛，消除紧张；在尴尬中自找台阶，保住面子；在公共场合获得人情味；在特别情形下含沙射影，刺一刺无理取闹的小人。

人际交往中，在人前蒙羞，处境尴尬时，用自嘲来对付窘境，不仅能很容易找到台阶，而且多会产生幽默的效果。所以自我解嘲，自己把自己胳肢几下，自己先笑起来，是一种很高明的脱身手段。

传说古代有个石秀才，一次骑驴不慎摔在地上，一般人一定会不知所措，可这位石秀才不慌不忙地站起来说：“亏我是石秀才，要是瓦的，还不摔成碎片？”一句妙语，逗得在场的人哈哈大笑，自然这石秀才也在笑声中免去了难堪。与此相似，一位胖子摔倒了，便说：“如果不是这一身肉托着，还不把骨头摔折了？”其实换成瘦子，也可说：“要不是重量轻，这一摔就成了肉饼了！”

一位妻子嘲笑丈夫身材太矮，这位学者笑眯眯地说：“我看还是矮点好，我如果不是一米五七，现在能够著作等身么？如果不是我身短力小，我们的战斗你能场场取胜么？”话毕，全场叫绝。

由此可见，自嘲时要对着自己的某个缺点猛烈开火容易妙趣横生。但就这份气度和勇气，别人也不会让你孤独自笑，而一般会陪你笑上几声的。

某人要出国进修，他的妻子半开玩笑地说："你到那个花花世界，说不定会看上别的女人呢！"他笑道："你瞧瞧我这副尊容：瓦刀脸，罗圈腿，站在路上怕是人家眼角都不撩呢！"一句话把妻子逗乐了。人人忌讳提自己长相上的缺陷，可这位丈夫却能够接受自己的先天不足，并不在意揭丑。这样的自嘲体现了一种厚黑人生智慧，比一本正经地向妻子发誓决不拈花惹草，其效果不是更好吗？此时他在其妻眼里，一定变得又美又可爱。

当你陷入尴尬的境地时，借助自嘲往往能使你从中体面地脱身。在一次招待会上，服务员倒酒时，不慎将啤酒洒到一位宾客那光亮的秃头上。服务员吓得手足无措，全场人目瞪口呆。这位宾客却微笑地说："姑娘，你以为这种治疗方法会有效吗？"在场的人闻声大笑，尴尬局面即刻被打破了。这位宾客借助自嘲，既展示了自己的大度胸怀，又维护了自我尊严，消除了耻辱感。

适时适度地自嘲，不失为一种良好的修养，能制造宽松和谐的交谈气氛，能使自己活得轻松洒脱，使人感到你的可爱和人情味，有时还能更有效地维护面子，建立起新的心理平衡。

人际交往中，身在高位者或明星大腕们，与人打交道容易让人感到有架子。可能是因为他人过于紧张、有压力，也可能是这些人还没有摸着与普通人相处的窍门。通常而言，开开自己的玩笑，可以缓解他人压力，还能让一般人觉得有人情味，和普通老百姓一样，从而让人心里舒坦。

此类例子多得很，一些相声演员、笑星或节目主持人常以此赢得观众的好评。生活中也不乏这样的人。一位教师，虽只40多岁，但头发大多秃光了，露出一片"不毛之地"。以前常有学生在背后叫他秃顶老师，后来他干脆在课堂上向同学们讲

明了因病而秃发的原因，最后，他还加上了这样一句自嘲："头发掉光了也有好处，至少以后我上课时教室里的光线可以明亮多了。"同学们发出一片友好的笑声，此后再也没有人叫他秃顶老师了。

当然，自嘲不是自我辱骂，不是出自己的丑。这里要把握分寸。

学会适当的自嘲，往往可以使自己说话变得有趣起来。因此真正厚黑高手会笑自己，也鼓励别人和他一起笑。

笑自己的长相或笑自己做得不甚漂亮的事情，会使你显得较有人性。如果你碰巧长得英俊或美丽，试试你的其他缺点。如果你真的没有什么缺点就虚构一个，缺点通常不难找到。一位大学足球队的教练，有人向他问起某位明星球员。这位教练说："他是大四学生，很不错的球员。但是有一个缺点，就是他已经大四了。"

如果你的特点、能力或成就可能引起他人的妒忌甚至畏惧，那么，试着去改变这些不好的看法。例如，你可以说一句妙语："世界上没有一个人是完美的，我就是最好的例子，"你以取笑自己来和他人一起笑，会帮助他人喜欢你，尊敬你，甚至敬佩你。

不管你是大人物还是小人物，自嘲都能让你倍受欢迎。大人物因自嘲可减轻妒意获得好名声，小人物可以苦中作乐，甚至一夜成为笑星也未可知。

人不自嘲，显得小气。豁达是幽默中蕴含着的一种重要品质。

凡事乐观，即使身陷囹圄也看到希望，而不是整天悲悲戚戚，愁眉不展，斤斤计较，过分认真。多想自己的缺点和无能，经常自我嘲笑，而不是老子天下第一，盲目逞能好胜。这就是豁达。

豁达往往意味着超脱，但又没发展到虚无，所以它仍是一种积极因素，是一种美好的人性的表现。

一位作家，去四川农村体验生活，中午遇雨，见有小茅屋可避，便奔去破门而入，正碰见一对老夫妇在床上亲热，遂急退而出，尴尬万般，去留不定。不想老翁出门热情相邀，边微笑边解释说："下雨天没得事子做哟。"老妇亦插话道："也省得肚皮饿哟。"

还有一个小故事：一个人对客人夸耀自己的富有："我家无所不有。"他伸出两个指头说："所缺少的，只有天上的太阳、月亮了。"他还未说完，家里僮仆就出来说："厨房柴禾已用完。"这人又伸出了个指头，说："缺少太阳、月亮和柴禾。"

以上这两则幽默中的主人公通过对自己的尴尬和困境的取笑，使得他们潇洒地从尴尬境地中解脱出来，表现了他们豁达的风度。除此而外，还能有什么好办法呢？

站在自己之外欣赏自己的创伤，就能产生一段时间的快乐。一位名叫海伍德·布洛思的人曾把四十年的积蓄投资于股票市场，在1929年的经济危机中全部丧失。当他听到这个消息时，他的反应并不是失声痛哭，也不是大喊大叫，而只是说："来得快，去得也快。"显然，他这是跳出了自己的灾难来嘲讽自己。

《启颜录》上有这样的故事：刘焯和他的堂侄刘炫都很有学问，因犯法而被捕。县吏不知道他们是大学问家，全给他们上了枷锁。刘焯说："整天在枷（家）中坐着，就是回不了家。"刘炫说："我也是终日负（妇）枷（家）而坐，就是不见妇人。"

揉杂了中国文人的咬文嚼字，他们的自嘲更见情趣，也更讲究技巧。和布洛思一样，他们嘲笑了自身的悲剧，实际上也就战胜了悲剧。

心胸狭小，斤斤计较以及顽固不化的死心眼往往是豁达豪放的大敌，因而，他们在幽默中常常受到讽刺和挖苦。

最后，需要特别指出的是：自我嘲讽时要超脱，而不应尖刻和感到屈辱。嘲笑自己的缺点和愚蠢，是幽默的最高境界。

然而，伴随着这种嘲笑的情绪是不同的。如果我们尖刻地嘲笑自己，觉得我们犯了愚蠢的错误，活该受到惩罚，那我们只会感到屈辱。因为这种态度背后的潜意识就是相信我们应该比实际的更好，而如此人生态度正是我们超脱的障碍。如果我们内心充满了爱来嘲笑自己，就能达到某种和蔼可亲的超脱。

◎ 自己骂自己最安全

当你想说笑话、讲讲小故事，或者造一句妙语、一则趣谈时，最安全的目标就是你自己。如果你笑的是自己，谁会不高兴?

竖立自己本身作为幽默的目标，你可以传达信息、表达看法而不攻击到别人。在即兴演讲中，演讲者如能适时、适度地自我解嘲，是有高度智慧和教养的表现。演讲者可以此获得幽默，来“润滑”演讲者与听众的关系，增加演讲的趣味。

有人给一位名人过七十大寿，这位老寿星说：“诸位来为我祝寿，总不外要我多做几年事。我活到了七十岁，就觉得过去69年都做错了。要我再活几年，无非要我再做几年错事咯。”宾客一听，哄堂大笑，整个宴会充满了欢声笑语。试想，如果他摆出一到严肃相，一本正经地致答谢辞，就不会造成这样轻松愉悦的气氛。

不过，使用自我解嘲这种“润滑剂”要注意场景和情势，在严肃的场合或悲痛的氛围中就不宜用这种引人发笑的厚黑技巧。

坦诚调侃自己，可以缓解紧张情绪。

一部电影里有一个这样的镜头：相亲时，其中一方正想说话时，恰好对方也要开口，弄得两个人尴尬异常，只好把正要说出口的话咽回去，停顿了一会儿之后，两人又同时开口……反复出现这种尴尬的情形。当时，那位看起来好像既斯文又诚实的男士，为了打破僵局，半开玩笑地说：“我们俩人好像连呼吸都一致啊!”听了这句话，不但女主角忍俊不禁，连陪同

而来的大人们也哈哈大笑。后来大家就显得很轻松，一切也都顺利进行。

与人初次见面时，会感到紧张，这是很自然的。问题是，如果对初次见面考虑过多，紧张感就会加重。为了避免这种情形的发生，将自己紧张甚至失败时的情形说出来，自我嘲笑一番，是一种可行的方法。例如，有人一说："你瞧！我一紧张就像酒精中毒一样，手不断地发抖，真没办法。"这么一说，手反而不抖了。

大胆自讽，可以显示自信，维护面子。

有时你陷人难堪是由于自身的原因造成的，如外貌的缺陷、性格的缺点、言行的失误等等，自信的人能较好地维护自尊，自卑的人往往陷入难堪。对影响自身形象的种种不足之处大胆巧妙地加以自嘲，能出人意料地展示你的自信，在迅速摆脱窘境的同时显示你潇洒不羁的交际魅力。如你个矮，可以说"海拔不高"，浓缩的都是高科技；如丑陋的你找了一个美丽的她，不妨说"我很丑但我很温柔"；即便你如刘墉一样背上扣个小罗锅，也不妨说你是背弯人不弓。

自我解嘲是最高层次的幽默。如果你能结合具体的交际场合和语言环境，把自己的难堪巧妙地融进话题并引出富有教育启迪意义的道理，则更是妙不可言。如某老师广东口音，普通话不过关，有一次上语文课，讲到某一问题要举例说明时，把"我有四个比方"说成了"我有四个屁放"，一时教室里像炸开了锅，学生笑得不可收拾。老师灵机一动，吟出一首打油诗："四个屁放，大出洋相，各位同学，莫学我样，早日练好普通话，年轻潇洒又漂亮。"老师的机智幽默赢得了学生的热烈掌声。

自我嘲弄，可表示豁达，增加人情味。

笑自己的长相，或笑自己做得不很漂亮的事情，会使我们变得较有人性，并给人一种和蔼可亲的感觉，一次，一位大学士到亲戚家过中秋节。进门就发现一本好书，便专心读起来，边读边用毛笔批点，主人几次催他去吃饭，他不去，就把糍粑

和糖端来。他边读边吃，竟把糍耙伸进砚台里蘸上墨汁直往嘴里送。亲戚们见了，捧腹大笑。他却说："吃点墨水没关系，我正觉得自己肚子里墨水太少哩！"

总之，在社交场合中，自嘲是不可多得的灵丹妙药，别的招不灵时，不妨拿自己来开涮，至少自己骂自己是安全的，除非你指桑骂槐，一般不会讨人嫌。

◎ 巴掌不打自嘲人

当你的失误引发对立情绪时，如果能适时地自嘲一番，获得原谅应该不难。这就像两个打架的人，一个突然故意倒地自认不是对手，如果对方不是无赖恶棍，一般便会又好气又好笑地敌意顿消，说不定还会扶"自败者"一把。

如果谈话中的敌意来自于较轻的失态，只需自嘲便可婉转化解。比如言谈中你讲了难听的污言秽语，对方脸色一沉，你可以自嘲道："哎，我真是个粗陋的人，肚子里的脏话总消灭不了，诸位原谅。"一句插话，可使对方不再介意。又如争论时你有点激动，措词生硬，声音大大，对方已显不悦。你要赶紧刹住话匣子："对不起，我这个人容易激动，刚才真成了一只斗鸡了。"对方定会付之一笑。

在错话出口之后，机智地将话题引向自己。通过对自己的善意攻击来消除对方的敌意，转移对方关注的焦点。这样做的好处是，能够不露痕迹地照顾到对方的自尊心，同时巧妙地使紧张的气氛得以缓和。

某寝室。新生初到，争排座次。老七心直口快，与老八争执了半天，见比自己稍小几日的老八终于排名最后，便说道："好啦！你排在最末。是咱们寝室的宝贝疙瘩，你又姓王，以后就叫你'疙瘩王'啦。"说者无心，听者有意，原来老八长了满脸的疙瘩，每每深以为憾，此时焉能不恼？老七一见又惹来了风波，心中懊悔不已，表面上却不急不恼，揽镜自顾道："'蜷在两腮分，依在耳翼间，迷人全在一点点。'唉，老八，

我这真是‘一波未平，一波又起’呀!”老八听了，不禁哑然失笑。原来，老七也长了一脸的疙瘩。

老七的自我纠错术堪称高明，在无意中冒犯了别人之后，马上巧借余光中的诗句含蓄地进行一番自我调侃，因而博得了老八谅解的一笑。这种自我解嘲通过调侃自己求得对方的谅解，因而也是一种颇为灵活的纠错方法。

如果谈话中刺伤了人家的自尊心，揭到了对方的伤疤，那可是危险的。对方修养好的，必会缄口离开；修养差的，他会反过来对你进行攻击！这时，你一定要想到用自嘲的办法。但你要努力说得幽默点、真诚点，使对方感到悦耳。比如你在一个残疾人面前大谈健康人的优势，还提到他所无法从事的工作，他定会产生极大的不满。你可以这样说：“唉，话说回来，健全人未必就强。某某半身不遂，却能学得一身本领，名扬天下。我这人，四肢发达，头脑简单，说话不顾前不顾后……”

在新的环境中自嘲可以化解距离及敌意。

贝利在一家大公司的运输部门负责文书工作。当这个公司被另一个大公司合并以后，贝利就在人事变动的波流中沉浮不定。新来的同事似乎对他不大友善，直到有一天贝利运用了自嘲。“他们可不敢先把我革职。”他解释说，“什么事我都远远落在人后。”

贝利以取笑自己，使他的新同事和他一起笑，并帮助他建立友善合作的共事关系。如果贝利这一句妙语真的显示他确有将今天的工作拖延到明天的恶习，这也提醒地，使他更能自我了解。他以自我讽刺来客观检讨自己的毛病——爱拖延，并改进自己的表现，因而获得了成功。

凡幽默多是待人宽厚、与人为善的。这样的人，往往不会处处与人为难，时时跟他人过不去，更不会无事生非。一般来说，他总是遇事退避三舍，即使受到不公平的待遇或遭到令常人难以忍受的冤屈，往往也不会怨恨得咬牙切齿，愤怒得破口大骂，甚至拿出杀手锏致对方于死地。但是，他也不是窝囊

废，他会以他独有的宽容方式来做出反应。这样，他往往就成了更高层次上的胜利者。

传说，希腊哲学家苏格拉底的妻子是个泼妇，常对他发脾气，而苏格拉底总是对旁人自嘲道："讨这样的老婆好处很多，可以锻炼我的忍耐力，加深我的修养。"一次，老婆又发起脾气来，大吵大闹，很长时间还不肯罢休，苏格拉底只好退避三舍。他刚走出家门，那位怒气难平的夫人突然从楼上倒下一大盆水，把他浇得像只落汤鸡。这时，苏格拉底打了个寒战，不慌不忙地说："我早就知道，响雷过后必有大雨，果然不出我所料。"

显然，苏格拉底有些无可奈何，但他带有自嘲意味的讥讽，使他从这一窘境中超脱出来，显示了苏格拉底极深的生活修养。

能够"含沙射影"地让对方感到脸红，既可解脱自己的不快，又可起到训诫他人的作用，何乐而不为？

某喜剧女演员有一次坐在餐厅里用餐。这时，有一位老妇人走向她的餐桌，举起手来摸她的脸庞。当手指滑过五官时，带着歉意地说："我看不出有多好看。"

"省省你的祝福吧！"这位演员说，"我看起来没多好看。"

素不相识而摸别人的脸庞，是绝对的无礼。当她假装抱歉，其实是大发醋意时，这位老妇人对年轻漂亮女人的妒嫉几乎发展成了一种带有恶意的尖刻。可以设想一下，如果她面对的是一个与她一样放肆无礼而又心胸狭窄的人，人们也许将会目击一场争斗。可是，这个喜剧女演员深深理解喜剧与闹剧的差异。所以，她神情自若，先把老妇人带有攻击意味的贬低说成是"祝福"，并请她停止"祝福"。然后，坦然地承认自己没多好看，既嘲笑自己，又讽刺对方。在粗鲁和蛮横的侵犯面前，保住了自己的尊严，同时又表现出一种豁然大度的宽容厚道，从面在精神上战胜了对方。引人发笑的成分不少，让人起敬的成分更多。

人性弱点厚黑真言三十五：防患未然

——居高官享厚禄之人，应时时自警。也就是说要给自己留有余地，越是官职高俸禄厚，越要收敛锋芒，以保退路。

居高官享厚禄之人，应时时自警。也就是说要给自己留有余地，越是官职高俸禄厚，越要收敛锋芒，以保退路。要用尽心机消除隐患。

◎ 爬得越高，摔得越惨

有些人有一种虚荣心理，一旦位居高官享富贵之极，便极

尽表现之能事，处处显耀，让人觉得不可一世，大有天下惟我独尊之势。殊不知树大招风，这样的炫耀极有可能为自己召来灾祸，甚至是灭顶之灾。

不论你处于何种职位，不要为了权势不顾一切，或是只知享乐不求上进。

俗语说："老来疾病，都是壮时招得；衰时罪孽，都是盛时作得。"

清末曾国藩，为人处事极为谨慎小心，恐位高而招来祸患，有感于历史上无数的经验教训，他总是反复嘱咐他的儿子曾纪泽要谨慎立事，甚至于大门外不可挂相府、侯府这样的匾额。他说："余尝谓享名太盛，必多缺憾，我实近之；聪明太过，常鲜福泽，尔颇近之；顺境太久，必生波折，尔毋近之。"并说："惟圣眷太隆，责任太重，深以为危，知交有识者亦皆代我危之。只好刻刻谨慎，存一临深履薄之想而已。"曾国藩的这番话中有种"高处不胜寒"的感觉，也充分体现了他的谨慎小心。他认为作高官都须时时不让锋芒外露，以免招致无端的灾祸。

有些为政者，身居首位，却丝毫不以为危，极尽奢华之能事，只想着如何吃喝玩乐，养尊处优，连一点儿危机意识都没有，从未想过失势之后该如何。商纣王就是一个很好的例子。

本来商纣王也可以称得上是一位聪明的君主，他身边也围绕着比干、闻仲等一批文武能臣，但自从奸臣费仲尤浑接近他的身边以后，便开始了荒淫无度的奢侈靡乱的生活。

妲己的进宫，是致使商纣走上毁灭之路的一个重要因素。

这妲己生得十分妖媚，又懂得如何讨君王的欢心，整日软语温存，把个商纣王迷得神魂颠倒，整日寻欢作乐，不理朝政。

妲己不仅媚惑君心，且心地十分狠毒。她一心想当皇后，便不择手段设计陷害温婉贤淑的姜皇后，使姜皇后含冤惨死。纣王不顾多年的夫妻之情，只听信妲己的一面之词，真是混淆事非，荒淫无道。

这妲己终于如己所愿，当上了正宫皇后，她又把原来侍奉姜皇后的婢女都调到了自己的面前。谁知这些宫女都为姜皇后的冤死心痛欲绝，对妲己痛恨无比，故终日郁郁寡欢从未展露过笑脸。

妲己心知肚明，便苦思冥想，要设法除掉这群宫女，以显示自己的尊严。这一日，她终于想出一条毒计，兴奋不已，便对纣王说："大王，臣妾一直想为国家效一点儿力，但妾身乃一介女流，不宜参与政事。臣妾最近想到一条计策，能帮您严肃法纪。"

"哦，爱妃真是不简单，快说来让寡人听听。"此时，这纣王早已对妲己言听计从，毫无正义是非之心。

"大王，您可不要笑话我哦。我想造一个盆，专门惩治那些奸臣、小人。"妲己目露凶光，恶狠狠地说。

"爱妃，什么盆?"纣王不知妲己的凶恶之心，依然兴致勃勃地问道。

"我是造一个池子，里面放满毒蛇、蝎子，不用喂食，谁犯了过错，只要推入池中就可。"这番话让妲己笑眯眯地说出来，更显得恐怖不已。

纣王闻听此言，心中也是一惊，但他想讨妲己的欢心，也顾不上别的了，高兴地说："爱妃真是聪明，真是寡人的贤内助呀!"

旁边的侍女闻听此言，不由得心惊胆颤，冷汗直流。

不几日，蜃盆便已造好。只见池中蛇蝎来回爬动，令人恐怖不已。妲己对纣王说："大王，您不知道，那些个宫女，整日哭丧着脸，不把臣妾放在眼里，眼里只有姜皇后一个人。您可要给臣妾做主呀。"说完眸中含泪，小嘴一噘。

纣王一见，连忙说："爱妃，别生气，待寡人来治她们的罪。"

"那您打算怎么处置她们?"

"这……寡人还没有想好。"

"大王，不如把她们扔下蜃盆，试试蜃盆的威力，您看怎

么样?”

“好，就依爱妃。”

“谢大王!”妲己凶相毕露，高声喊道：“来人，把这些侍女一个一个地扔到蚕盆里去。”

此言一出，众侍女惊得目瞪口呆。一位宫女气愤不已，冲上前来，愤怒地指责到：“苏妲己，你这个害人精，媚惑大王，你不得好死?”

妲己闻听此言，再也按捺不住胸中的怒火，手一挥，两名武士走上前，妲己咬牙切齿地说道：“来人，先把她给我扔下去，那些蛇蝎正饿得慌呢。”

两名武士抬起那名宫女，扔到池中。不消一刻，那名宫女身上便爬满了蛇蝎，只听得阵阵哀嚎传来。不一会儿，那名宫女就断了气，成了毒蛇、蝎子的腹中之物。其他的宫女见此情景，纷纷触柱身亡。一时间天地变色，无言地描述这惨无人道的行为。

妲己见此情景胜利地笑了，钻到纣王怀里，撒娇地道：“大王，您看这盆好不好?”

“好！果真威力无比。”这个昏庸的国君，简直没有人性，对这种凶狠的作为不仅不斥责，还大声说好，根本不配当君王。

妲己的这种凶残的行为在纣王的支持下，演变的更加激烈。一个个的忠臣被陷害致死。不久，战乱四起，共同反抗他的残暴。

最后，武王带兵伐商灭纣，结束了这个昏君的一生。

所以说，只有时时自省、自警，检省自己的行为，才能永远成功。

◎ 居安思危，当退则退

如果居高位而能常自省，常注意自己的行为，这样既能保全自己，又能寻找不足，也就能向更好的方向发展了。

一个总经理叫杭海峰，颇有领导风范，深得下属的钦佩，这自然与他的领导艺术有关，但也与他的为人处世的作风分不开。

他为人极为谨慎谦恭，或许这正是他的成功之处。

他常在家里说，他在公司里是经理，但并不表示他可以滥用职权，徇私情，为“家庭”谋福利。他虽然现在是经理，但公司里竞争非常激烈，如不以身作则，时时自警，便随时会有“覆舟”之可能，因此，他要求家里人支持他。他妻子每每听了他的话，却有些不以为然，常常暗想：这么大个经理，为家里办点事还不是信手拈来吗？再说，整天为公司忙得焦头烂额，让家里沾点光怎么不行呀。

这天，吃完晚饭，妻子早早收拾完，便对他说：“老杭，跟你商量点事。”

杭经理正在看报纸，听到这话，就放下报纸，问道：“公事还是私事？哎，咱们可先说好了，公私可要分明。”

“好，好，公私分明，我是说，我弟弟那个厂效益非常不好，你们公司倒挺不错的，不如把弟弟……”

“停，停，我们公司现在不需要人，我的好老婆。”

“哎，你怎么这样，这可是自家人的事……”

“越是自家人越不行，这是工作，不是儿戏。”

就这样，事情被他拦下了，妻子为这事跟他生了好几天的气，不过，最后在他“花言巧语”的攻势下，也消了气，两人和好如初。从这件事以后，他妻子倒是长了记性，再也不把私事跟他的工作混在一起了。

公司的职工对他的公私分明也知之颇深。有一次。杭经理的儿子生病了，需要立刻送医院。当时正是上班时间，电话是秘书接的，他知道后，立即往家里拨通了电话，让妻子雇个出租车送儿子去医院。而且，他一直到下班后才去医院。这件事在公司里传了开来，大伙知道后都很感动，心里对这位经理也更加认同了。

杭经理的做法无疑是明智的，他知道自己作为经理该怎样

做，而不像有些领导，利用权势，大逞威风，出尽风头。为政者，居高位者的确应该常常自省，切忌不可太过分炫耀自己的权势，那样只会给自己招来灾祸。

当退则退，也是哲人欣赏的一种明智之举。

清代名臣曾国藩可以说得上是深知官场沉浮的人，他在家信中一再地告诫家人“大富大贵，亦靠不住，惟勤俭二字可以持久”，“不居大位享大名，或可免于大祸”，“家中新居富宅，一切须存此意，莫作代代作官之想，须作代代做士民之想……余自揣精力日衰，不能多阅文牍，而意中所欲看文书又不肯全行割弃，是以决计不为疆吏，不居要位，两三日内，必再专疏恳辞”。尽管曾国藩的辞职没有得到清朝廷的允许，但我们却可以从信中看出曾国藩深深懂得当退则退的道理。

然而，有很多人却看不到这一层，一味地想求高官、享厚禄。历史上不乏因居功自傲或不甘寂寞招来杀身之祸的名将。

刘邦麾下的名将韩信，为刘邦打下了江山，感到了自己地位的动摇，却进一步挟兵自恃，要求封假王。刘邦却说：“大丈夫要封就封真王！”

于是果真给韩信封了王。而后刘邦伪称游云梦骗韩信迎接，随后逮捕。这就是不认清形势，该退不退而为自己招来无端的杀身之祸的典型例子。

在科学技术日新月异的今天，有些人往往被事物的表像所迷惑，看不清形势，高估自己的能力。以致于到该退时却无路可退。

有些为官者，到了暮年，本应退居二线，却不愿面对退休的寂寞，舍不得放弃做官，死抱住官位不放。

某位张局长就是这样一个人，他今年已经60岁了，可为了要保住这个局长位子，他硬要说自己今年59岁。

组织来人登记年龄，他给自己填上了59，并要自己的下属证明，今年他确实是59岁。为了保住官位，他活得是非常累的。

他原先的一位老上级早就退下去了，他经常看望这位上

级，二人关系是很好的。

有一天，张局长又去看这位退了休的老县长。去的时候，正赶上老上级在修花枝。老上级一看是他来了，忙停下手上的活计，陪他坐下聊天、喝茶。二人谈着谈着，话题就到了居官为职上头了。老县长先开了头："我说小张啊，今年该退下来了吧？"这么多年了，老上级一直习惯称呼他小张。

"唉，实话跟您说吧，今年整60是该退了，不过，这心里……"

"唉，这是自然规律嘛，可不是你我违反得了哟。"

"是啊，可我还是报了59，还想再干几年。"

"小张，我可不赞成你这么做啊，人老了，就应该退下来，要让贤嘛。"

"老县长，我觉得还不算老呢，况且，精力也不比以前差。"

老县长听了他的话，无可奈何地摇了摇头，心里暗暗地说：劲头儿倒真足，但精力明显不行了。但他却没有再说什么，这样的人再怎么劝也是不行的。老县长话锋一转，说道："小张呀，你看我这屋里怎么样，有花有鱼，累了，喝喝茶看看报纸，出去转转，很惬意呀。"

"是啊，我真羡慕您，可我不行；还有工作啊。"说完，又无可奈何地叹了口长气。

"要是你想……"

"哎，老县长，您别说了，我决定的事一定会做下去。"

第一次，两位领导的谈话起了冲突。一时间，两人都觉得尴尬莫名。张局长是再也忍不住了，遂起身告辞。边走边想：老县长是怎么了？不仅不支持我工作，还处处反对我，唉，真是！

这以后，张局长是更加勤奋了，他知道只有拼命工作，才能证明自己还行，也好堵住某些人的嘴。但回到家里，他总是累得不行。

又过了几个月，张局长明显地感到体力有些透支，且时常

的头晕。老伴见他头晕得利害，便劝他去医院看看。几次三番地说。最后，终于是张局长妥协，因为他确实感到身体不适。

到了医院一检查才知道，张局长是由于过度劳累，才造成身体不适，且有明显地脑血管硬化的倾向。结果一出来，张局长是非常地吃惊。医生告诉他，千万不可过度用脑，疲劳过度了，后果很难说了。

张局长觉得自己该好好想想了。

第二天，他破天荒头一次向局里请了个假把自己关在屋里一整天，老伴吓得不得了，赶紧给老县长打了个电话。老县长接到了电话，立即赶了过来。

又过了一个钟头，张局长开门的声音惊动了客厅里等他的人。张局长的神情似乎开朗了许多，脸上也有了笑容。

他一见老县长在，有些吃惊，随即也就明白了是怎么一回事了。他急忙走上前，说到："老县长，我已经想通了，该退就要退，再不退，我这把老骨头也快散架了。"

做出了决定，张局长似乎感到轻松多了。退休以后，他和老伴的生活似乎更加丰富了。他常后悔自己当初为什么那么固执，早点儿退下来，享受轻闲之乐有多好呀！

其实，有些人工作了一辈子，只是不习惯退下来后的清闲，以为退了以后，便会无所事事，日子很难熬。可是，这些人却没有想到，除了工作，还有很多事可以做。养养花草，养养鱼，下下象棋，聊聊天，好好享受多项乐趣，这也是非常惬意的。

当退则退，这是一种明智之举。居高思危、当退则退是哲人推崇备至的处世之道。它需要你认清时势，不要为了逞一时之能，把事情做到极至。如果真做到那样，就不只是犯个过错而已，恐怕极有可能给自己招来灭顶之祸。奉劝那些为领导者，正确评价自己的能力，根据实际情况，当进则进，该退则退，千万不要违背客观规律，追求一些遥不可及的东西，白白地浪费时间和精力，更何况，到头来极有可能是竹篮打水一场空。

◎ 消除后患要不留情面

李宗吾说，三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承、伏完，又杀皇后、皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说："宁我负人，毋人负我。"心之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄了。

曹操总是喜欢做离经叛道的事，从而给攻击他的人留下许多把柄。他的用人，亦是如此。苦斗一生中，杀了很多人，也用了很多人。他杀的，是人们认为不该杀的；他用的，也恰是人们认为不该用的。但事实证明，他做的往往是有效的。

综观曹操所杀之人，不外两类：一是对曹操个人性命、尊严、利益构成威胁的，一是影响曹操建功立业的。

以曹操自尊、偏激、敏感的个性，是绝对不允许任何人以任何方式忽视自己的存在、蔑视自己的权威、威胁自己的安全的。因此，当这一切有可能出现或已经出现的时候，曹操自然要杀人了。

《世说新语》载："魏武有一歌妓，声最清高，而情性酷恶。欲杀则爱才，欲留则不堪。于是选百人，一时俱教。少时果有一人声及之，便杀恶性者。"

这人被杀，杀之者不是曹操，而是她自己。试想功高尚且不得盖主，盖主必致杀身之祸；恃才不得傲物，傲物反为物所害。此女却自恃不足恃之才、之宠，置曹操的尊严、权威于不顾。以曹操言必行、行必果的个性，岂能坐视女流之辈的傲慢与忽视？

以平天下为己任的曹操，如果连歌女、侍妾都治不了，又怎么能治天下呢？

如果说曹操杀歌妓，未免狠了些，那么杀华佗、吉平等人，则是疑心或出于对自身安全考虑而采取的行为。

曹操之所以要杀孔融，主要是政见不合。曹操一辈子都在

打仗，为了保证粮食供应，宣布了禁酒政策。孔融又多次写信表示反对。

曹操不时受到来自孔融的嘲讽和攻击：

曹操初破袁绍时，儿子曹丕娶了袁绍的儿媳甄氏。

孔融对曹操说："武王伐纣胜利后，把纣的宠妃妲已赏赐给了周公。"

曹操不知道孔融是在嘲讽他，以为孔融读书多，必有出处，就问孔融此典出自何处。

孔融回答说："我是根据你现在的行为猜的！"

孔融的言行严重损害了曹操作为权臣的尊严和形象，进而影响统一大业的完成。曹操"外虽宽容，而性不能平。"又"疑其所论建渐广，益惮之。然以融名重天下，外相容忍，而潜忌正议，虑鲠大业"。孔融对曹操来说，有害无益，因此，必死无疑了。

其实，孔融的价值是对后世而言的。在汉末乱世，纯属虚设。那是个需要武功而非文治的时代，而孔融恰恰缺少这方面的才能。

孔融因忤逆董卓，被派往黄巾军活动频繁的北海地区任地方官。率领兵士抗击黄巾军却大败。后又被黄巾军所困，幸亏刘备派兵援助，才得解围。后来又遭袁谭围攻，"自春至夏，战士所余才数百。流矢雨集，戈矛内接。融隐几读书，谈笑自若。城夜陷，乃奔山东，妻子为谭所虏。"

大敌当前，若能运筹帷幄，决胜千里，谈笑自若固然不乏泰山崩子前而色不变的大家风范，比如诸葛亮之空城计，可谓临危不惧，镇定自若。然而至于城陷奔逃，妻子不保，就有浮华虚名、纸上谈兵之嫌了。以一区区北海，尚且不能平，何况天下乎？史书本传评其"负其高气，志在靖难，而才疏意广，迄无成功。"可谓精当之语。

《三国志》记载："太祖性忌，有所不堪者，鲁国孔融、南阳许修、娄圭，皆以恃旧不虔见诛，而琰最为世所痛惜，至今冤之。"在探寻曹操疑忌杀人这个问题之前，我们可先举出

几件逸闻轶事略见一斑。

曹操的一个“幸姬”服侍他昼寝，曹操告诉她说：“过一会叫醒我”。幸姬见他安然熟睡，没有及时叫醒他。曹操自己醒后，便将幸姬棒杀了。

一次出征，仓谷不足。曹操私问管粮官怎么办？管粮官说：“可以用小斛对付。”曹操称许：“好。”后来军中传言曹操“欺众”，曹操便对管粮官讲：“现在只能借君死以压众，不然事情无法缓解。”就这样，管粮官当了替罪羊。

曹操曾讲：“别人要是想危害我，我就常常心动”。他密语“所亲小人”“你怀刃密来我侧，我必说心动，抓住你行刑，你只别说是我派的，没别的事，我一定厚报于你”。这个所亲小人就做了“至死不知”的糊涂鬼。

曹操还常说：“我睡眠中，别人不可妄近，谁走近了，我就会拿刀砍人，连自己都不知觉。”后来他佯装睡眠，“所幸一人”悄悄来给他盖被子，因而被砍杀了。从此，每当睡眠，左右再没人敢靠近他。

这里所记的几件逸闻，都不是曹操初步仕途所为，而是手握生杀权柄以后的事情了，他所杀的人，都是亲幸或主事下属，是些无名无姓的“贱者”、幸姬之遭杀，是其不忍心叫醒安睡的曹操，算得未遭命。“所幸一人”之被砍杀，则是未遵“眼中未可妄近”的警诫，过于关切曹操的所致。假如说，这两人的被杀是由于未遵其命，算他触了曹操的霉头的话，那么主管粮仓的官则是遵从曹操的意旨“以小斛量谷”，却也被杀就实在冤枉了。

总之，不论是未遵命者，还是遵命者，都不过成为曹操施展权诈之术，借以树立个人威柄，威慑谋逆者的牺牲品。曹操视这些人性命轻如草芥，杀死这些毫无自卫能力的人，简直就像捻死几个蚂蚁。

■ 人性弱点厚黑真言三十六：以退求进

暂时的忍让吃亏，可以获得长远的利益。关键是要不露声色地迎合对方需要，既以对方的利益为重，又为自己的利益开道。

跳远竞赛的时候，必须后退助跑，才能跳得更远。原地不动，是不可能获得好成绩的。人际关系中暂时的忍让吃亏，可以获得长远的利益。关键是要不露声色地迎合对方需要，既以对方的利益为重，又为自己的利益开道。

◎ 欲求一尺，先要一寸

求人帮忙，要求可先提得很高，结果对方可能会因为没帮上你的大忙而内疚，进而较易答应你较小的要求；或者循序渐进，从让他做小事开始过渡到帮大事。因为他已对你有好感和

依赖，养成了对你说是的习惯。先高后低，可造成你大步退让的假象；由小到大，让对方无法察觉你“先得寸后进尺”的真正厚黑意图。

人们在跨过门槛，登上台阶时，应该高抬腿，低落步。这种近于本能的习惯，应用在社交中却是一个很巧妙的退让方法。具体来说是用大要求来制造退让的假象，从而达到作较小的要求。

首先提出一个很大的要求，如果对方没有同意，再提出较小的要求，因为没有同意别人较大的要求和没能帮上大忙而深感内疚，也为了减轻这种内疚感，他们就会同意这个较小的要求，用帮小忙来表示歉意。这同直接提出较小要求相比，人们同意的可能性会大大提高。

在日常生活中，我们常使用这个方法。比如要让贪玩的孩子每天回家只看一小时电视，你不妨说只允许他看半小时，他再三要求下你只好答应了一小时的要求，他便不会再闹了，因为你已经让过步了。再比如在市场上。货主往往把商品标价多一两倍，这样他可以慢慢地让到他的正常价位。如此一来，买的人也觉得占了不少的便宜，很容易掏钱来买。这种做法可能有些过诈，可人们的心理已经习惯如此：不管你真的让步与否，你得让他感到你已经让了很大的步。

这个道理反过来用，也可以成为“欲求一尺，先要一寸”的退让方法。倘若您需要他人提供较多的帮助，不妨采用“登门槛”技术，即先请对方予以小的帮助，然后拾阶而上，要求他帮助解决更大的问题。社会心理学家弗里德曼和费拉瑟对“登门槛”技术作了一番实际的调查研究。他们先挨家挨户找主妇在一份所谓“安全驾驶请愿书”上签名，几乎所有的主妇都答应了这项不费多少心力的要求；几天后，他们又要求这些主妇答应在她们的私人庭院里立一块不太美观的大牌子，上书“谨慎驾驶”。结果有50%以上的主妇同意了，而另一组被直接要求立牌的主妇中，只有不多的人接受了这一建议。

前者为何比后者多呢？心理学家的解释是：同意提供小的帮助的人等于给自己提供了这样一种自我感觉：自己是个乐于助人的人。接着，她们就会以一种与这种自我感觉相一致的方法去行动，进而有了更多的奉献。而答应了“一寸”之后，他会养成对你说是的习惯，对你“一尺”的目标也很难觉察。

如果最终达不到目标，我们则应该抱着“一尺不行，五寸也可以”的态度，及时调整我们的期望值，适当让步，让事情向好的一面转化。

当你硬性坚持要某人接受你的意见、观点时，对方由于种种原因，往往产生抵触心理，因而全盘否定你的意见。而退让的奥妙，就是在对方提出反对意见时，及时退步，使对方感觉尊重他的意见，虚荣心得到满足，从面达到说服对方的目的。

如果有人提议在房子墙壁开一个窗口的话，势必会遭到众人的反对，窗口肯定开不成。如果他提议要把房顶扒掉，众人则会退让，同意开个窗口。其实这种心理现象是人类普遍存在的，我们可以利用这种心理内疚，达到劝说别人接受意见的目的。

在人们社会活动中，由于都有坚持自己意见的顽固性，因此，不同意调和的结果，往往造成“取法其上，适得其中”。为了“适得其中”，就需要提出一个更高的目标，而后做出妥协。退让的姿态，在对方自尊得到满足的同时，你的目的也就达到了。

◎ 夫妻哪有隔夜的仇

夫妻之间的吵架，经常是由小事引起的。对方只是有些小过失，可另一方如果不依不饶，得理不让人，必然会导致“战争”升级。下面是一对夫妻从茶杯开始一直摔到彩电的经过，很有值得借鉴之处。

星期天，妻子海珍和丈夫都在家。由于领导偏不让考学，丈夫最近的情绪比较低落。海珍一上午忙着打扫房间，收拾家俱，丈夫拿着一张报纸斜靠在沙发上翻来复去地看着。海珍知

道丈夫最近不顺心，也就没要他帮着做家务。

海珍收拾小茶几的时候，一不小心把丈夫放在上面的茶杯碰掉地上摔碎了。偏偏事有凑巧，就在昨天，海珍刚打烂了一个杯子，没想到今天又打烂了一个。这套茶具是丈夫一位老同学从瑞士带回来送他的，做工非常精致，丈夫很珍爱，时常一边把玩，一边赞叹这套茶具“确非寻常俗物”。平时丈夫几乎舍不得使用，就是怕被摔坏了，最近由于心境不佳，才拿出来独自享用的。没想到让妻子两天打坏了两个，当时脸就长了。海珍的火气也一下子就上来了：“不就是两个杯子吗，看你心疼的，好像我连两个杯子都不值。不要在外面受了气，回来整天把脸色给我看，拿老婆当出气筒算什么英雄好汉，再威风也威风不到哪儿去。真有本事的，也不至于把两个杯子看得比老婆还宝贝。”

这下子可算捅了马蜂窝，在丈夫眼里，妻子由于他的心境不好，处处迁就他，安慰他的好处一下子无影无踪了，有的只是气愤和恼怒。本来工作中的麻烦早就令他感到痛苦和沮丧，妻子的一番嘲讽挖苦使他觉得这个家也没有什么值得珍惜的了：“嫌我没本事，我就是没本事，你看着办吧。外面有本事的男人多的是，遗憾的是你没那享福的命，只好找我这个没本事的男人做丈夫。”

妻子也不示弱：“那也说不准，说不定哪天我就找一个有本事的男人给你看看。”

随着情绪的失控，双方偏离了夫妻之间交谈的正常轨迹，也偏离了就事论事的原则。

丈夫抄起茶几上的水瓶奋力一摔，海珍觉得心都快碎了，绝望地毫无理智的哭骂：“摔吧！有种的把东西都摔完！”

此时，丈夫已经彻底失去了控制，疯狂的冲动在海珍的骂声中变成了最后的绝望，正在气头上的夫妻，几乎很少有人能在这关键时刻保持冷静与策略，更不用说有一方主动让步了。

当海珍明白过来的时候已经晚了，丈夫顺手抄起一只哑铃击碎了刚买不到一年的大屏幕电视机。

这种类型的吵架，在夫妻战争中最普遍，由于其心理动机的隐蔽性，往往具有突然发生的特点。工作中的麻烦导致的情绪低落是这场战争的潜在心理因素，以妻子打烂了一个杯子为心理张力寻找了一个灾难性的突破口。在海珍看来，自己做得够好的了，丈夫不但不领情，反而因为一个杯子而责怪自己。于是反感情绪立即被点燃。双方的争吵由杯子转移到相互攻击，夫妻战争的升级就是不可避免的，最终的后果是双方都难以预料的。

惟一可以避免灾难性后果的条件是：必须有一方主动退让。当丈夫责怪海珍的时候，海珍主动退让的话，丈夫立即就会觉得这样对待妻子是不公平的，会觉得内疚和后悔。同样，当妻子埋怨，“你别说话那么难听好不好，我又不是故意的。”这时候丈夫主动退让的话，妻子就会体谅到：丈夫的心境不太好，我应该理解他，甚至为自己不小心打坏了杯子增添了丈夫的烦恼而感到自责。

这种因小问题而导致激烈冲突的情形，并非只发生在夫妻之间。很多小事发展成悲剧性结果的事情，常见诸于报端。在生活中碰上类似情况，对方正在气头上，声音高点，话难听点，你应该保持冷静而不应火上浇油，甚至发展到鱼死网破的地步。切记：夫妻之间哪里会有隔夜的仇？

◎ 以退让开始，以胜利告终

以退让开始，以胜利告终，是人情关系学中不可多得的一条锦囊妙计。你先表现得以他人利益为重，实际上是在为自己的利益开辟道路。在做有风险的事情时，冷静沉着地让一步，才能取得绝佳效果。

成功的第一步便是让自己的利益和意图丝毫不露，让对方因为你能投其所好而情愿为你做事。

尊重并突出别人的观点和利益，这是我们和他人合作的最有力的法宝。人们常常不会正确使用这一法宝。如果我们过分

强调自己的需要，那别人对此即便本来是有兴趣的，也会改变态度。

要感动别人，就得从他们的需要人手。你必须明确，要一个人做任何事情，惟一的方法就是使他自己情愿。同时，还必须记得，人的需要是各不相同的，各人有各人的癖好和偏爱。只要你认真探索对方的真正意向，特别是与你的计划有关的，你就可以依照他的偏好去对付他。你首先应当将自己的计划去适应别人的需要，然后你的计划才有实现的可能。说服别人最基本的要点之一，就是巧妙地诱导对方的心理或感情，以使他就范。如果说服的一方特别强调自己的优点，企图使自己占上风，对方反而会加强防范心。所以，应该注意先点破自己的缺点或错误，暂时使对方产生优越感，而且注意不要以一本正经的态度表达，才不会让对方乘虚而人。

有些被求者，以为帮助了别人，有恩于你，心理上会不自觉地产生一种优越感，说不定还要对求助者数落一番。当你认为自己可能会被人指责时，不妨先数落自己一番，当对方发觉你已承认错误时，便不好意思再指责你了。

约瑟夫是美国有名的矿冶工程师，毕业于牛津大学，又在德国的不来梅大学拿到了硕士学位。可是当约瑟夫带齐了所有的文凭去找美国西部的大矿主斯特朗的时候，却遇到了麻烦。那位大矿主是个脾气古怪又很固执的人，他自己没有文凭，所以就不相信有文凭的人，更不喜欢那些文质彬彬又专爱讲理论的工程师。当约瑟夫前去应聘递上文凭时，满以为老板会乐不可支，没想到斯特朗很不礼貌地对约瑟夫说："我之所以不想用你就是因为你曾经是德国不来梅大学的硕士，你的脑子里装满了一大堆没有用的理论，我可不需要什么文绉绉的工程师。"聪明的约瑟夫听了不但没有生气，相反心平气和地回答说："假如你答应不告诉我父亲的话，我要告诉你一个秘密。"斯特朗表示同意，于是约瑟夫对斯特朗小声说："其实我在德国的不来梅并没有学到什么，那三年就好像是稀里糊涂地混过来一样。"想不到斯特朗听了笑嘻嘻地说："好，那明天你就

来上班吧。”就这样，约瑟夫运用了必要时以退为进的策略轻易地在一个非常顽固的人面前通过了面试。

也许有人认为约瑟夫那样做不十分合适，问题是能不能做到既没有伤害别人又能把问题解决。就拿约瑟夫来说，他贬低的是自己，他自己的学识如何，当然不在于他自己的评价，就是把自己的学识抬得再高，也不会使自己真正的学识增加一分一毫，反过来贬得再低也不会使自己的学识减少一分一毫。

美国著名政治家帕金斯30岁那年就任芝加哥大学校长，有人怀疑他那么年轻是不是能胜任大学校长的职位，他知道后只说了一句：“一个30岁的人所知道的是那么少，需要依赖他的助手兼代理校长的地方是那么的多。”就这短短一句话，使那些原来怀疑他的人一下子就放心了。人们遇到了这样的情况，往往喜欢尽量表现出自己比别人强，或者努力地证明自己是有特殊才干的人，然而一个真正有能力的领袖是不会自吹自擂的，所谓‘自谦则人必服，自夸则人必疑’就是这个道理。

让步其实只是暂时的退却，为了进一尺有时候就必须先做出退一寸的忍让，为了避免吃大亏就不应计较吃点小亏。

退让有一种办法是表面上做出让步，实际上却暗中进了一步。即所谓“换汤不换药，还是老一套”，又所谓“新瓶装旧酒”，换了瓶子向对方退步，可酒还是老酒。

有一次，世界著名滑稽演员侯波在表演时说：“我住的旅馆，房间又小又矮，连老鼠都是驼背的。”旅馆老板知道后十分生气，认为侯波诋毁了旅馆的声誉，要控告他。

侯波决定用一种奇特的办法，既要坚持自己的看法，又可避免不必要的麻烦。于是在电视台发表了一个声明，向对方表示歉意：“我曾经说过，我住的旅馆房间里的老鼠都是驼背的，这句话说错了。我现在郑重更正：那里的老鼠没有一只是驼背的。”

“连那里的老鼠都是驼背的”，意在说明旅馆小而矮；“那里的老鼠没有一只是驼背的”，虽然否定了旅馆的小和矮，但还是肯定了旅馆里有老鼠，而且很多。侯波的道歉，明是更

正，实是批评旅馆的卫生情况，不但坚持了以前的所有看法，讽刺程度更深刻有力。

有个名叫艾尔弗雷德的学生，因能写点诗而在学校小有名气。一天，他在同学面前朗诵自己的诗。有个叫辛吉斯的同学说："艾尔弗雷德的诗我非常感兴趣，它是从一本书里偷来的。"艾尔弗雷德非常恼火，要求辛吉斯当众向他道歉。

辛吉斯想了想，答应了。他说："我以前很少收回自己讲过的话。但这一次，我认错了。我本来以为艾尔弗雷德的诗是从我读的那本书里偷来的，但我到房里翻开那本书一看，发现那首诗仍然在那里。"

两句话表面不同，"艾尔弗雷德的诗是从我读的那本书里偷来的"，是指艾尔弗雷德抄袭了那首诗；"那首诗仍然在那里"，指的是被艾尔弗雷德抄袭的那首诗还在书中。意思没变，而且进一步肯定了那首诗是抄袭的，这种嘲讽和揶揄的程度更深了一层。

运用"旧酒装新瓶"要有明确的目的。论辩技法是为论辩目的服务的。运用"旧酒新瓶"法，其意图是在局势不利的情况下灵活机动地换一个角度来进一步坚持自己的立场和观点。如果背离了论辩的主旨，就会变为纯技巧性的东西，流于语言游戏，那么就失去了价值与意义了。

"旧酒"装"新瓶"，"装"法要巧。"旧酒"装"新瓶"其"装"法很多，但关键在于一个"装"字，以上几例均很巧妙。侯波否定了旅馆的小和矮，但还是肯定了旅馆有老鼠，而且还很多，卫生条件差，只不过巧妙地转换了一个角度。辛吉斯是巧换同义词句，同义词句是意思相同或相近的一组词句，词句虽异，但含义相同或相近，巧换同义词句，就能达到"旧酒"装"新瓶"的目的。辛吉斯前后两句话均表达了同一个意思，而后一句讽刺意味更浓了。

这种方法的妙处有很多。它可以以假掩真、反语正说、虚实不定，的确是令对手难以捉摸、防不胜防的以退为进的高超技术和策略。

[General Information]
书名=李宗吾人性弱点厚黑真言
作者=
页数=398
SS号=0
出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
正文